

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE  
ESC – KOLEA**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion**

**Option : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES  
ENTREPRISES**

**Thème :**

***LA COMMUNICATION INTERNE, OUTIL DE  
MOTIVATION DES EMPLOYES DANS  
L'ENTREPRISE***

**« CAS : SOFIPLAST SPA »**

**Elaboré par :**

BALI Billel

**Encadré par :**

Pr. AZOUAOU Lamia

**2020-2021**



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE  
ESC – KOLEA**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion**

**Option : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES  
ENTREPRISES**

**Thème :**

***LA COMMUNICATION INTERNE, OUTIL DE  
MOTIVATION DES EMPLOYES DANS  
L'ENTREPRISE***

**« CAS : SOFIPLAST SPA »**

**Elaboré par :**

BALI Billel

**Encadré par :**

Pr. AZOUAOU Lamia

**2020-2021**

## *Remerciements*

*Je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements à DIEU, le tout puissant de m'avoir donné le courage, la volonté et surtout la santé qui nous ont étaient très utiles tout au long de notre parcours.*

*Je tiens particulièrement à remercier Mme. AZOUAOU Lamia qui a formulé ses précieux conseils et qui m'a facilité la tâche par ses recommandations et ses orientations.*

*Je remercie mon promoteur M. AZIZI Kamel, pour tous ses efforts, ses conseils et surtout sa disponibilité, il a beaucoup œuvré pour la mise en valeur de mon travail.*

Mes remerciements vont également aux membres de jury d'avoir accepté de Juger mon travail et consacré leurs temps à la lecture et à la correction de ce mémoire.

*Je tiens à remercier vivement aux enseignants qui j'ai accompagné tout au long de ce parcours, pour les conseils avisés qu'ils nous ont dispensés, à la sollicitude dont ils ont fait preuve à notre égard, et les documents et outils mis gracieusement à notre disposition.*

Mes remerciements les plus vifs vont tout particulièrement à mes parents.

Enfin, merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

# *Dédicaces*

*En guise de reconnaissance, je dédie ce travail :*

*Aux deux êtres les plus chers au monde, mes parents, moteur de mon*

*avancé pour*

*m'avoir écouté, soutenu et guidé vers la réussite. Quoi que je fasse, je ne*

*pourrais*

*vous rendre ce que vous avez fait pour moi ; si je suis arrivé là, si bien*

*grâce à vous.*

*A ma sœur et mes Frères*

*A mes amis Khalef, Ramzi, Amir, Hakim, Rachid.*

*A ma camarade Zahra.*

*Enfin à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce*

*modeste travail.*



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : La communication interne</b>	
<b>Section 01 : Généralité sur la communication interne.....</b>	<b>01</b>
<b>Section 02 : L'entreprise un espace de communication.....</b>	<b>13</b>
<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre 2 : La motivation au travail</b>	
<b>Section 01 : Motivation : fondements théoriques et écoles de recherches.....</b>	<b>27</b>
<b>Section 02 : « Cadre conceptuel » et lien théorique entre la Communication interne et la Motivation.....</b>	<b>36</b>
<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>48</b>
<b>Chapitre III : La communication interne au sein de SOFIPLAST</b>	
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 02 : L'enquête sur le terrain.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	

## ***LISTE DES TABLEAUX***

<b>Tableau N°1-1</b>	Types de communication d'entreprise	<b>06</b>
<b>Tableau N°1-2</b>	Les premiers fondements d'un plan de communication	<b>22</b>
<b>Tableau N°3-1</b>	Filiales de groupe ENPC	<b>52</b>
<b>Tableau N°3-2</b>	Répartition par sexe.	<b>63</b>
<b>Tableau N°3-3</b>	Répartition par âge.	<b>64</b>
<b>Tableau N°3-4</b>	Répartition par niveau d'instruction.	<b>65</b>
<b>Tableau N°3-5</b>	Répartition par catégorie professionnelle.	<b>66</b>
<b>Tableau N°3-6</b>	Répartition par l'ancienneté au travail au sein de l'entreprise SOFIPLAST	<b>67</b>
<b>Tableau N°3-7</b>	Des perspectives sur la communication interne.	<b>68</b>
<b>Tableau N°3-8</b>	La communication interne au sein de SOFIPLAST.	<b>69</b>
<b>Tableau N°3-9</b>	Le responsable de la circulation des informations au sein de l'entreprise.	<b>70</b>
<b>Tableau N°3-10</b>	Le mode de communication le plus utilisé au sein de l'entreprise SOFIPLAST.	<b>71</b>
<b>Tableau N°3-11</b>	Les supports les plus utilisé pour faire circuler l'information.	<b>72</b>
<b>Tableau N°3-12</b>	L'importance de la multiplication des supports sur la motivation.	<b>73</b>
<b>Tableau N°3-13</b>	La caractéristique de la communication entre les salariés et supérieurs hiérarchique.	<b>74</b>
<b>Tableau N°3-14</b>	Corrélation entre l'impression d'être informé et la motivation au travail.	<b>75</b>
<b>Tableau N°3-15</b>	La répartition des enquêtés selon l'élément de la motivation.	<b>76</b>
<b>Tableau N°3-16</b>	La communication interne comme facteur de motivation.	<b>77</b>
<b>Tableau N°3-17</b>	L'échange d'opinion avec les responsables hiérarchiques comme créateur de motivation	<b>78</b>



## ***LISTE DES FIGURES***

<b>Figure N°1-1</b>	Le processus de communication	<b>04</b>
<b>Figure N°1-2</b>	La communication interne descendante	<b>10</b>
<b>Figure N°1-3</b>	La communication interne ascendante	<b>11</b>
<b>Figure N°1-4</b>	La communication interne transversale	<b>12</b>
<b>Figure N°1-5</b>	Le plan de communication	<b>23</b>
<b>Figure N°2-1</b>	La pyramide des besoins d'A.MASLOW	<b>29</b>
<b>Figure N°2-2</b>	Comparaison des modèles de Maslow et de Herzberg	<b>31</b>
<b>Figure N°2-3</b>	Lien entre la communication interne et la motivation	<b>42</b>
<b>Figure N°2-4</b>	La réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail.	<b>47</b>
<b>Figure N°3-1</b>	L'implantation géographique des filiales de groupe ENPC.	<b>54</b>
<b>Figure N°3-2</b>	Répartition par sexe.	<b>63</b>
<b>Figure N°3-3</b>	Répartition par âge.	<b>64</b>
<b>Figure N°3-4</b>	Répartition par niveau d'instruction.	<b>65</b>
<b>Figure N°3-5</b>	Répartition par catégorie professionnelle.	<b>66</b>
<b>Figure N°3-6</b>	Répartition par l'ancienneté au travail au sein de l'entreprise SOFIPLAST	<b>67</b>
<b>Figure N°3-7</b>	Des perspectives sur la communication interne.	<b>68</b>
<b>Figure N°3-8</b>	La communication interne au sein de SOFIPLAST	<b>69</b>
<b>Figure N°3-9</b>	Le responsable de la circulation des informations au sein de l'entreprise.	<b>70</b>
<b>Figure N°3-10</b>	Le mode de communication le plus utilisé au sein de SOFIPLAST.	<b>71</b>
<b>Figure N°3-11</b>	Les supports les plus utilisés pour faire circuler l'information.	<b>72</b>
<b>Figure N°3-12</b>	L'importance de la multiplication des supports sur la motivation.	<b>73</b>
<b>Figure N°3-13</b>	La caractéristique de la communication entre les salariés et supérieurs hiérarchique	<b>74</b>

<b>Figure N°3-14</b>	Corrélation entre l'impression d'être informé et la motivation au travail.	<b>75</b>
<b>Figure N°3-15</b>	La répartition des enquêtés selon l'élément de la motivation.	<b>77</b>
<b>Figure N°3-16</b>	La communication interne comme facteur de motivation.	<b>78</b>
<b>Figure N°3-17</b>	L'échange d'opinion avec les responsables hiérarchiques comme créateur de motivation.	<b>78</b>

## ***LISTE DES ABREVIATIONS***

<b><i>A.F.R.E.P.</i></b>	« Association Française de la Relation Publique »
<b><i>ACS</i></b>	« Algeria Chemical Spécialités »
<b><i>AGEX</i></b>	« Assemblée Générale Extraordinaire »
<b><i>CE</i></b>	« Comité d'Entreprise »
<b><i>CI</i></b>	« Communication Interne »
<b><i>CPE</i></b>	« Conseil des Participations de l'Etat »
<b><i>ENPC</i></b>	« L'Entreprise Nationale des Plastiques & Caoutchoucs »
<b><i>EPE</i></b>	« Entreprise Publique Economique »
<b><i>ERG</i></b>	« Existence, Relatedness, Growth »
<b><i>GRH</i></b>	« Gestion des Ressources Humaines »
<b><i>NTIC</i></b>	« Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication »
<b><i>OST</i></b>	« Organisation Scientifique du Travail »
<b><i>PEBD</i></b>	« Polyéthylène Basse Densité »
<b><i>RH</i></b>	« Ressources Humaines »
<b><i>S.M.A.R.T.</i></b>	« Simple, Mesurable, Acceptable, Réalisable, défini dans le Temps »
<b><i>SGP</i></b>	« Société de Gestion des Participations »
<b><i>Spa</i></b>	« Société Par Actions »
<b><i>TIC</i></b>	« Technologies de l'Information et de la Communication »
<b><i>UME</i></b>	« Unité Mailles extrudées »
<b><i>USF</i></b>	« Unité Sacs et Films »
<b><i>V.I.E.</i></b>	« Valence, Instrumentalité, Expectation »

## ***RESUME***

Au sein des entreprises, la communication interne dépasse peu à peu son rôle de transmission d'informations pour devenir un véritable outil de management. Elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment d'avoir une influence positive sur le collaborateur. La communication interne est un facteur clé du succès de l'entreprise. Dans un monde globalisé et toujours plus compétitif, les entreprises dans leurs rangs doivent avoir des collaborateurs loyaux, épanouis et fiers pour travailler dans cette entreprise et surtout motivés. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel. Le management doit donc en tenir compte et tout faire pour développer le bien-être en entreprise.

La présente recherche vise à étudier le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés et de montrer comment la communication interne parvient à influencer la motivation. Pour cela, ce mémoire se compose de deux parties. La première reprend un cadre théorique lié aux deux concepts principaux « la communication interne et la motivation au travail ». La seconde présente notre partie pratique, à travers le stage que nous avons effectué au sein de SOFIPLAST, nous avons privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur un guide de questionnaire pour recueillir les opinions des responsables et des salariés de l'entreprise.

## ***ABSTRACT***

Within companies, internal communication is gradually going beyond its role of transmitting information to become a real management tool. It is thus capable of bringing many benefits to organizations and in particular makes it possible to have a positive influence on the employee.

Internal communication is a key factor in the company's success. In a globalized and increasingly competitive world, companies need to count in their ranks of loyal employees, fulfilled, proud to work in this business and especially motivated. That's way the most important resource of any organization is its staff. Management must take this into account and do everything to develop the well-being company.

The present research aims to study the role of internal communication on employee motivation and to show how internal communication manages to influence motivation. To do this, this brief is made up of two parts. The first takes up a theoretical framework linked to the two main concepts « internal communication and motivation at work ». The second presents our practical part, through the internship that we carried out within SOFIPLAST, we favored a qualitative type approach which is based on a questionnaire guide to collect the opinions of the managers and employees of the company.

***Introduction***

***générale***

## ***INTRODUCTION***

L'être humain dès son existence a eu besoin de communiquer, au fil des temps la communication s'est développée pour couvrir des aspects variés de sa vie, partant de la communication basique qui garantit la survie jusqu'à la communication au sein d'une entreprise structurée avec des objectifs bien définis.

L'entreprise étant une structure organisée, s'appuie sur la communication qui constitue un facteur très important pour sa croissance économique et aussi son succès. La communication se divise en deux types majeurs ; le premier est la communication externe qui s'adresse au large public, aux partenaires économiques et sociaux, aux médias, ... etc. Le deuxième est la communication interne qui s'adresse aux employés au sein d'une organisation et qui vise à rendre le climat et l'atmosphère interne de l'entreprise agréable et vivable par tout le personnel de l'organisation.

Aujourd'hui, avec les divers changements qu'ont connus ces milieux, les interrogations se sont multipliées, diversifiant par conséquent les axes des études principalement ceux sur la ressource humaine dans sa composition et sa gestion.

Conscientes de sa place très importante, les entreprises tentent d'avantage d'investir sur cette dernière, afin de garantir à la fois sa satisfaction, et renforcer sa motivation car la motivation du personnel représente un enjeu d'une grande ampleur pour le bon fonctionnement et développement d'entreprise.

L'instauration d'une bonne communication interne fait figure actuellement de développement en matière de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Son introduction dans les organisations s'explique pour certains chercheurs par le besoin accru des managers et dirigeants d'adopter une approche participative du personnel dans la gestion des entreprises. Mettant en avant le principe mieux communiqué pour mieux motiver comme nous le confirme Jean Marie Peretti « l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer »<sup>1</sup>.

La communication interne joue un rôle indispensable, qui permet de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs et d'un esprit de cohésion dans l'entreprise, c'est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux soit pour organiser le travail ou

---

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti « Ressources humaines », Editions Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 1994, P.55

pour maintenir une bonne ambiance durant la réalisation d'une tâche d'équipe ou tout simplement transmettre un message ou une information, instruction...etc. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise à destination de ses salariés afin de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des salariés de l'entreprise et aussi augmenter la performance de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que notre recherche se propose d'étudier « *La communication interne comme outil de motivation au sein de l'entreprise* ».

Dans les entreprises la rémunération ne constitue plus la seule source de motivation. Les employés demandent de la reconnaissance et de l'écoute, ce qui passe forcément par la communication interne. Dès lors la problématique qui se pose est de savoir : « *Quel est le rôle de la communication interne dans la motivation des employés dans les entreprises algériennes ?* »

De cette problématique générale découlent les questions suivantes :

- 1) Qu'est-ce que la communication interne ? et quelle est sa place au sein de l'entreprise ?
- 2) Quelle est la relation entre la communication interne et la motivation des employés ?
- 3) Comment les moyens de la communication interne aident à motiver les salariés dans les entreprises ?

En rapport avec notre problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

- 1) **H1** : La communication interne est considérée comme un élément motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise.
- 2) **H2** : Les différents moyens de la communication interne aident à motiver les salariés dans l'entreprises.

Ces hypothèses que nous avons formulées vont être soit confirmées ou infirmées, à la fin de notre recherche.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur un guide d'un questionnaire pour recueillir les opinions des responsables et des salariés de l'entreprise.

Pour répondre à la problématique de notre travail nous avons opté pour une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

Au premier niveau, on s'intéresse à l'exploration du thème en se référant à la documentation existante.



Au deuxième niveau, nous allons nous focaliser sur l'étude empirique, nous présentons les résultats d'une étude menée auprès d'un échantillon de salariés appartenant à une entreprise publique, et nous concluons par une discussion des résultats. Ainsi notre travail sera organisé de la façon suivante :

Concernant le plan de ce travail, celui-ci est décomposé en trois chapitres, dont deux chapitres traitant l'aspect théorique. Dans le premier nous allons procéder à la définition des concepts de base tels que la communication, la communication de l'entreprise, la place de la communication interne dans l'entreprise, ses enjeux et objectifs, ses types et moyens, ainsi que le plan de communication.

Le second chapitre va traiter la notion de motivation et ses différents concepts et théories ainsi que la relation entre celle-ci et la communication interne.

Le dernier chapitre traite le cas pratique, la première partie de ce chapitre sera consacré à la présentation de l'entreprise SOFIPLAST, ses différentes activités, ses objectifs. La deuxième sera consacrée à la présentation, l'interprétation ainsi que l'analyse des données de l'enquête menée au niveau de cette dernière, et en fin on synthétise les résultats de l'étude et les recommandations nécessaires.

*Chapitre I :*

*La communication  
interne*

## Chapitre I : La communication interne.

Le système de communication interne devient de plus en plus une nécessité dans le cadre de gestion et d'organisation des entreprises actuelles. C'est l'un des enjeux les plus importants pour la réussite de l'entreprise, cela signifie que la bonne communication a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre comment la communication interne agit comme un facteur de motivation des salariés, il faut d'abord comprendre la communication interne, sa place, son rôle et son objectif au sein de l'entreprise. Cela nous permettra de savoir ses chemins, ses circuits, ses moyens et son plan.

### Section 01 : Généralité sur la communication interne.

#### 1- La notion de la communication :

Le terme communication vient du mot latin « **communicare** » : « **mettre en commun, être en relation** »<sup>1</sup>, c'est-à-dire « **partager** » une idée.

Au 16<sup>ème</sup> siècle le terme « **partager** » a engendré la signification « **faire partager** » une nouvelle. Au fur et à mesure que le temps ait passé, le terme « **communiquer** » a commencé à signifier « **transmettre** ».

C'est seulement au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que le terme « **communication** » est apparu dans le vocabulaire scientifique. Dès lors, il y'a eu l'apparition de nouveaux termes dans le domaine des « **moyens de communication** », téléphone, presse, cinéma, etc.

#### 1-1 Définitions de la communication :

Selon **PASTOR** et **BREAD** : « la communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes. Ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients, intelligibles ou confus, explicites ou implicites, pertinents. C'est-à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise ». <sup>2</sup>

Selon **REIX ROBERT** dans son livre « systèmes d'information et management des organisations » : « la communication, c'est établir une relation en transmettant de l'information : cette information : cette transmission d'information a pour objectifs de : convaincre, former, séduire, coordonner, etc. ».

<sup>1</sup> NGUYEN Thanh « la Communication, une Stratégie au Service de l'Entreprise », Edition économique, paris, 1991, p.24.

<sup>2</sup> P. PASTOR & R. BREAD « les treize clés du manager », édition liaison, Paris, 2003, P. 135.

Selon **Bruno Joly**, la communication c'est l'action de communiquer, de transmettre d'informer et qui permet l'échange d'information entre les personnes mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de communication. Ainsi que l'entreprise dispose des moyens et des techniques et adopte des stratégies qui permet de véhiculer et bien circuler ces informations.<sup>1</sup>

**C.CARRE** définit la communication comme « un processus complexe dans lequel entrent en jeu plusieurs composantes : des brouillages, des incompréhensions, des mensonges, des scénarios relationnels, et des enjeux d'influences qui sont souvent à l'origine de désaccords.<sup>2</sup>

❖ *Définition opérationnelle :*

La communication est l'interaction qui effectuée entre un ou plusieurs personnes.

Grace à la communication ces personnes obtiennent des nouvelles informations à propos de leur entourage. La communication sert à informer et à motiver les agents qui se sentent valorisés et associés aux prises de décisions. Cette mise en commun d'informations et ce sentiment de partage permettent de travailler, dans un contexte donné, à des objectifs communs.

**1-2 Le processus de la communication :**<sup>3</sup>

La communication se définit comme un processus bilatéral d'**échange** et de **compréhension** de l'information entre au moins deux personnes ou deux groupes :

- **Échange** puisque'une personne ou un groupe transmet une information (émetteur) à une autre personne ou à un autre groupe qui la reçoit (récepteur)
- **Compréhension** parce que l'information doit avoir une signification pour le récepteur.

Toute communication repose sur un échange entre émetteur et récepteur à travers un canal, tous ces éléments composent un processus.

Selon **KOTLER & DUBOIS**, « pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du processus de communication »<sup>4</sup>

A ce titre, **les éléments constituant le processus de communication** se présentent comme suit :

<sup>1</sup> Bruno Joly, la communication, université Belgique, 2010, P 07.

<sup>2</sup> C. CARRE, Surmonter les conflits, éditions d'organisation, Paris, 2003, P.74

<sup>3</sup> SHIMON L. Dalon, ERIC Gosselin, et autres « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2<sup>ème</sup> éd Gaëtan Morin, 2002, p154.

<sup>4</sup> P. KOTLER et autres : Marketing Management, 14<sup>ème</sup> édition, Pearson édition, Paris, 2012, p. 545.

- **L'émetteur** : c'est la personne ou l'entité qui est à l'origine de la communication, elle transforme le message en signaux.
- **Le récepteur** : c'est la personne, l'organisation ou l'ensemble des individus auxquels le message est adressé, elle reçoit les signaux et reconstruit le message.
- **Les vecteurs** :
  - **Le message** : c'est l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur il représente l'information elle-même, ce qui doit aller de l'émetteur vers le récepteur.
  - **Médias (canal)** : représente la voie de circulation ; le système physique par lequel le message est transmise de l'émetteur vers le récepteur ; le moyen utilisé pour transmettre le message.
- **Le codage** : c'est le processus par lequel on transforme une idée visuellement ou textuellement en un symbole compréhensible pour le récepteur.
- **Décodage** : c'est le processus par lequel le récepteur redonne une signification aux symboles, lettres ou signaux transmis par l'émetteur ; c'est l'interprétation du récepteur.
- **Réponse** : l'avis du client.
- **Le feed-back** : représente les réactions du récepteur. Il représente l'information en retour. Il est le langage qu'émet le récepteur à l'intention de l'émetteur en réponse au message.
- **Le bruit** : c'est tout événement aléatoire intervenant au cours de la transmission qui vient perturber le message. C'est un facteur d'altération des messages, peut se manifester à trois niveaux : du codage, du support et du décodage.

Nous présentons la figure d'un modèle générale du processus comprend **six étapes**<sup>1</sup>.

A **la première étape**, l'émetteur conçoit l'idée de transmettre à quelqu'un d'autre une intention ou une information.

A **la deuxième étape**, l'émetteur encode l'idée il la transforme en un langage composé de symboles, des signes ou des mots.

L'encodage est influencé par l'habileté, l'expérience, les connaissances et le rôle organisationnel de l'émetteur.

La transmission du message constitue **la troisième étape**. A cette étape le message emprunte le canal choisi pour sa diffusion. La communication face-à-face est sans doute le canal le plus riche dans la mesure où il rend possible une réaction immédiate et permet au récepteur et a

---

<sup>1</sup> Ibid. p.546

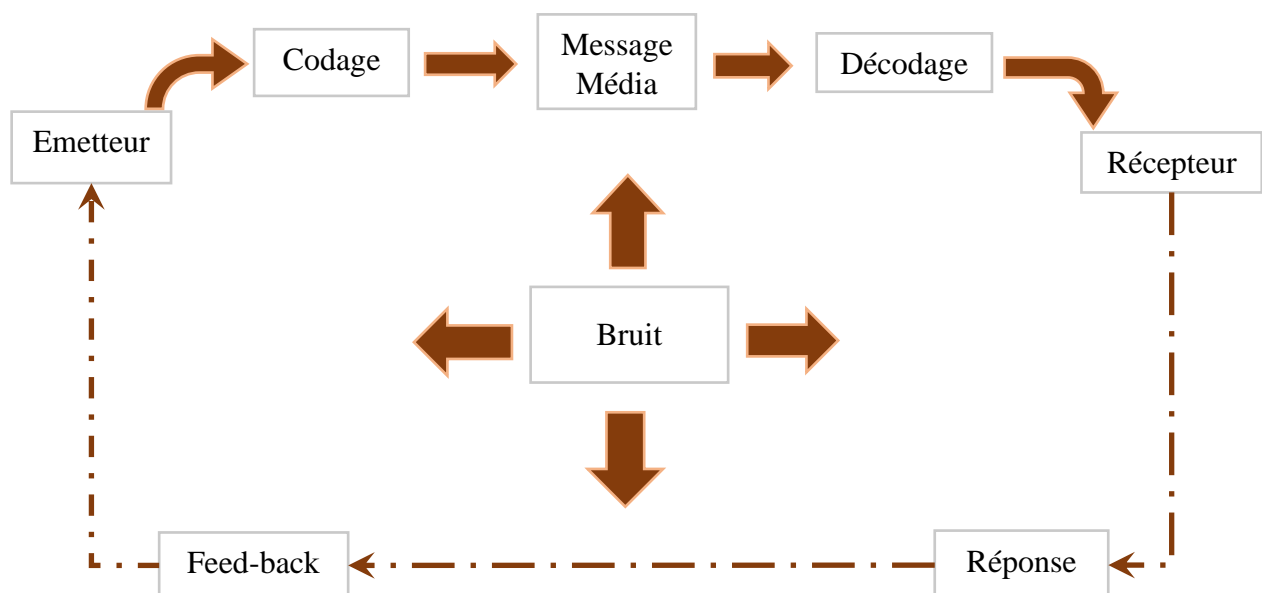
l'émetteur d'étudier le langage non verbal qui renforce le langage verbal. De plus, le langage non verbal a la particularité de transmettre des renseignements relatifs aux émotions de l'émetteur et du récepteur.

**La quatrième étape** est la réception de message par le récepteur, soit la personne ou le groupe à qui le destiné, cette étape sera immédiatement suivie du décodage de message, soit son interprétation par le récepteur, **la phase de décodage** est essentielle, car c'est à ce moment que la communication prend un sens, c'est le récepteur ne comprend pas le message, toute la communication aura été inutile, encor une fois les attitudes, les connaissances et le système socioculturelle du récepteur entre en jeu au moment de l'interprétation de message.

A **la dernière étape**, le destinataire a reçu le message et lui a attribué une signification lui permettant de l'utiliser. En effet, il ne peut pas avoir de communication véritable si le récepteur ne communique à l'émetteur sa compréhension de message par le biais de la rétroaction, le récepteur montre qu'il a interprétation que le bruit aurait favorisée.

Donc une communication consiste en la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur avec l'aide d'un système de codage-décodage et l'emploi d'un support. En outre, une communication peut être altéré par des perturbations (bruits) et améliorer par un retour d'information (feed-back).

**Figure n°1-1 : le processus de communication**



**Source** : KOTLER (P) et autres : Marketing Management, 14<sup>ème</sup> édition, Pearson édition, Paris, 2012 p.546.

## **2- La communication d'entreprise :**

### **2-1 Définition :**

La notion de communication d'entreprise au sens large du terme peut regrouper toutes les formes de communication d'une organisation à destination de ses différents publics externes et internes.

Selon la définition d'**A.F.R.E.P.** « association française de la relation publique », la communication d'entreprise est tout ce que consiste à : « élaborer, proposer, mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe, des relations de confiance avec tout le public qui conditionnent son développement et son existence »<sup>1</sup>

La communication d'entreprise est l'action volontaire d'émission, de transmission et de réception des messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise.

C'est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers visant l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêts.<sup>2</sup>

### **2-2 Les types de la communication d'entreprise :**

D'après **MONIQUE ZOLLINGER** : « la variable communication présente traditionnellement deux dimensions, la communication externe destinée aux publics de l'entreprise, et la communication interne tournée vers le personnel »<sup>3</sup>

#### **2-2.1 La communication interne :**

Type de communication à destination du personnel d'une entreprise qui permet d'obtenir un équilibre informationnel et relationnel et d'accompagner la stratégie de l'entreprise (le projet économique, social et financier).

La communication interne peut être un moteur de motivation, d'encouragement des salariés afin d'obtenir une cohésion sociale et créer une culture d'entreprise forte.

#### **2-2.2 La communication externe :**

L'ensemble des actions de communication mises en place par une entreprise à destination de ses publics extérieurs. Tout comme la communication interne, elle fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, de son projet économique, social et financier.

---

<sup>1</sup> B. Dobiaki « communication des entreprise et organisation », Edition Marketing, SA, 1996, p135.

<sup>2</sup> Thierry Libaert, WESTPHALIEN Marie- Hélène, Communicator, Toute la communication d'entreprise, 6<sup>ème</sup> éd, DUNOD, paris, 2012, p43

<sup>3</sup> Monique Zollinger «la communication interne et externe », 1993, P17.

Elle repose en grande partie sur les relations publiques (relation presse, gestion de crise...), la communication visuelle de l'entreprise (communication par l'image : logo, plaquette de présentation, site internet...) et l'organisation d'évènements.

Elle joue donc un rôle fondamental dans le positionnement de l'image et dans le développement de la notoriété de l'entreprise et de son succès commercial.

- La communication interne est une communication externe à retardement.
- Si la communication interne est mauvaise, ça se ressentira plus tard dans la communication externe.
- Une entreprise ne communiquera bien en externe que si elle communique bien en interne.
- Un salarié est à la fois un vecteur de l'image de son entreprise, un consommateur, un citoyen voire un membre actif d'associations. Il peut aussi être un actionnaire de son entreprise.

**Tableau n°1-1** : types de communication d'entreprise

	Communication interne	Communication externe
<b>Sens</b>	La communication interne implique une communication entre les membres de l'organisation	Le type de communication qui se produit entre l'organisation et une partie externe
<b>Cible</b>	Le public interne (les employés de l'entreprise, les associations ...)	Le public externe (clients, fournisseurs, actionnaires, investisseurs, créanciers ...)
<b>Objectif</b>	Transmettre des informations entre différentes divisions et départements.	Entretenir des relations ou échanger des informations avec des tiers.
<b>Champ</b>	Formelle et informelle	Beaucoup plus formelle
<b>Rôle</b>	Favoriser la transparence et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Créer une image interne, un esprit, un sentiment d'appartenance	Créer et entretenir une image de marque de l'entreprise, et mettre en valeur ses produits et services aux yeux des publics externes.
<b>Moyens</b>	Journal d'entreprise, Affichage interne, Intranet, Téléphone, Réunion interne, Note de service, Boîte à idée, ...	Relations médias, Publicités, Site internet, Réseaux et médias sociaux, Sponsoring ou mécénat, Relations publiques, Télévision, Radio, ...

Source : Elaborer par l'étudiant



### **3- Histoire et définition de la communication interne**

#### **3-1 L'histoire et l'évolution de la communication interne :**

« Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière.

Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne », puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions.

Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet. »<sup>1</sup>

#### **3-2 La définition de la communication interne :**

La communication interne est actions de communication menée en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise, ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel.<sup>2</sup>

« La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation »<sup>3</sup>

##### **❖ Définition opérationnelle :**

« La communication interne est la composante d'un système globale d'organisation, elle englobe tous les échanges et les interactions qui s'effectuent entre les salariées à l'intérieur d'une organisation. La communication interne comme outil de management transmet des

<sup>1</sup> [Http://www.memoireonline.com/06/07/497/m\\_la-communication-d'entreprise1.html](http://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d'entreprise1.html).consultation, le 10/04/2021, à 18h00

<sup>2</sup> LILIANE Demont-Lugol et autres, Communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2<sup>ème</sup> éd ARMAND COLIN, Paris, 2006, P 35.

<sup>3</sup> C. Michon « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation, 1994

informations pour mettre en relation les agents de l'organisation, car ces derniers, plus ils sont informés, plus ils adhèrent au discours et participent aux démarches entreprises et par là même à la vie de l'organisation. »

#### **4- Les trois étapes de la communication interne :<sup>1</sup>**

La mise en œuvre d'une démarche de communication interne ne peut se faire de manière empirique. Il est nécessaire d'organiser ses différentes étapes en adéquation avec les objectifs fixés.

Parmi les différentes étapes de communication interne, on trouve trois étapes les plus adaptées et les plus efficaces dans une situation spécifique :

La première est de « **faire savoir** », c'est à-dire informer, faire connaître, diffuser des informations. C'est l'étape la plus simple à mettre en œuvre, la plus naturelle dans les organisations.

La deuxième est de « **faire accepter** », dans cette étape, on vise l'acceptabilité du salarié, il ne suffit pas qu'il soit seulement informé, l'entreprise cherche son accord, qu'il soit en phase avec la stratégie globale ou ses propres objectifs.

La troisième est de « **faire agir** » ou « **faire changer** », c'est la plus ambitieuse. Ce qui est visé ici est que le salarié fasse évoluer son attitude ou son comportement.

- Ces étapes sont importantes à connaître, trop souvent certains imaginent.
- Ces étapes sont importantes à connaître, trop souvent certains imaginent qu'il suffit de diffuser des informations pour que les salariés en acceptent le contenu et modifient leur comportement en conséquence.
- Leur ordre est logique, on ne peut faire accepter une stratégie à ses salariés que si ceux-ci la connaissent préalablement, ce qui est loin d'être le cas le plus fréquent.
- Ces trois étapes renvoient à des outils de communication différents, on peut faire connaître par une note de service ou un message électronique, on ne peut faire accepter et a fortiori faire évoluer les comportements que par des réunions, et du débat interne.

#### **5- Les champs de la communication interne :**

Dans l'entreprise, l'information circule dans tous les départements et vers toutes les personnes. Elle peut prendre un champ formel et un autre informel.

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, « introduction à la communication », Edition Dunod, Paris, 2009, p 55

### **5-1 La communication formelle :**

Celle qui renvoie à tout ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoie ainsi à « tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet est de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur à l'extérieur d'une entreprise ».<sup>1</sup>

La communication formelle permet donc de maîtriser les contenus diffusés.

### **5-2 La communication informelle :**

La communication est informelle lorsqu'elle est sans contrainte, lorsqu'elle n'est régie par aucune norme et qu'elle ne présente pas un caractère officiel. Elle impose moins de règles aux partenaires que la communication formelle.

La communication informelle a pour avantage de s'approprier plus rapidement et plus complètement l'information qu'à la lecture d'une note de service ou d'un affichage périodique. Les réseaux de communication informelle sont liés aux relations sociales dans l'organisation et suivent plutôt une logique d'affinité entre les personnes.

L'information ne suit aucune logique précise, elle se diffuse dans les couloirs, à la cantine, devant la machine à café ; internet : les groupes de discussion, La messagerie électronique, les blogs, ... ; le bouche à oreille, Les rencontres, avec ou sans rendez-vous, elle peut participer dans la réalisation de communication formelle.

La communication interne formelle basée généralement sur les moyens écrits, et la communication informelle emprunte le chemin de la communication interpersonnel en face à face.

## **6- Les types de la communication interne :**

La communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'entreprise dispense à son personnel. Loin s'en fait. Nous étudierons l'ensemble des flux d'information suivant les chemins qu'il emprunte : **CI verticale** (descendante et ascendante), et **CI horizontale** (transversale)

### **6-1 La communication descendante ou hiérarchique :**

Ce premier type de communication, s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers (destinés aux échelons inférieurs

---

<sup>1</sup> SHIMON L. Dalon, ERIC Gosselin, op.cit. p 157

hiérarchiquement), C'est la communication du **haut vers le bas**. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires, comme par exemple, règlement intérieur, mesures de sécurité..., résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

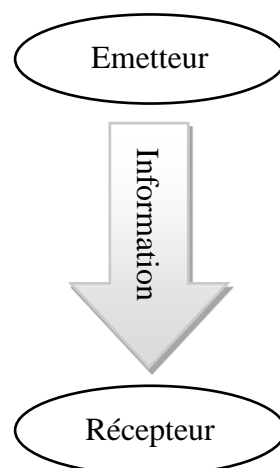
La communication interne descendante est utilisée pour informer, pour former ou pour diriger le personnel.<sup>1</sup>

Ce type de communication peut passer par : Le journal interne, Le tableau d'affichage, Le téléphone, La réunion interne, L'e-mail, La note de service, La circulaire, L'intranet ...etc.

C'est un outil de management classique. Avec la communication descendante, on ne cherche pas, dans la plupart des situations, à partager ou à échanger. Par conséquent, ce type de communication a des limites car il ignore le retour d'information et le feed-back requis dans le vrai sens de la communication.

Donc la communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente, cependant mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante sans laisser aux salariés la possibilité de s'exprimer serait absurde. La communication descendante n'est donc pas suffisante, elle sera complétée par la communication ascendante.

**Figure N°1-2 : « La communication interne descendante »**



*Source* : Elaborer par l'étudiant

### 6-2 La communication ascendante (ou salariale) :

Elle part des salariés pour remonter vers la direction. C'est la communication dite du «bas vers le haut ». Elle peut être provoquée par les syndicats ou autres comités comme elle peut être spontanée.

<sup>1</sup> MOREL Philippe « la communication d'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert. Paris. 2009. P.91.

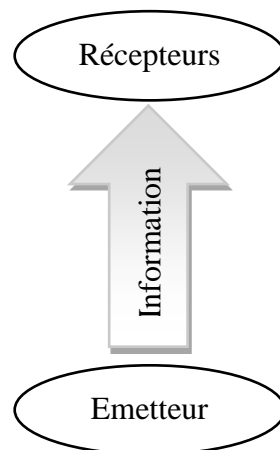
Elle a pour rôle de détecter les éventuelles anomalies de communication interne et de faire remonter les réclamations ou suggestions à la direction, dans le but de créer un dialogue et une écoute active.

Dans ce type de communication l'information peut passer par :

La boîte à idées, Le sondage, La réunion interne, L'affichage interne, L'échange verbal, La tribune libre dans le journal interne, L'e-mail, La lettre ouverte, Le team building, Le brainstorming, L'intranet.

Cette information empreinte surtout des voies informelles directes (échange verbale, tract...), ou indirecte (bruits, rumeurs)<sup>1</sup>.

**Figure N°1-3 : « La communication interne ascendante »**



*Source* : Elaborer par l'étudiant

### 6-3 La communication transversale (horizontale) :

Ce type de communication a pour finalité de favoriser l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'entreprise, dans la perspective de partager les connaissances et d'intégrer tous les salariés dans la prise de décision.

Dans ce type de communication, il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> WESTEPHALEN Marie Hélène, communicateur, le guide de communication d'entreprise, 3eme édition, paris, 2001. P 66.

<sup>2</sup> Ibid. p 66.

Des outils comme (L'intranet, Les rencontres interservices, Les réunions de réflexion ou de travail, L'affichage interne, La note d'informations, Le journal interne, Le livret d'accueil, Les cercles de qualité, L'e-mail, Skype, Viber, Zoom, ...) peuvent servir à cette forme de communication.

Toutefois, l'échange peut s'avérer plus riche lors de réunions fortuites, autour de la machine à café, à la cantine, au fastfood du coin ou même dans les occasions festives.

**Figure N°1-4 : « La communication interne transversale »**



*Source* : Elaborer par l'étudiant

---

## ***Section 02 : L'entreprise un espace de communication***

### ***1- Les moyens de la communication interne :***

Pour faire passer ses messages, une entreprise va mettre en place une stratégie de communication. Pour cela, elle va utiliser différents moyens. Ces moyens, ce sont des outils de communication choisis en fonction des objectifs fixés par l'entreprise.

On distingue généralement trois types de moyens, les moyens **écrits**, les moyens **oraux**, et les moyens **électroniques**.

#### ***1-1 Les moyens écrits :***

Dans la plupart des organisations, l'écrit représente la forme légale et la plus importante, il est le moyen le plus ancien qu'on utilise pour la transmission des informations.

Il est considéré comme le pivot de la communication interne, comme le confirme Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite »<sup>1</sup>

##### ***➤ Le journal d'entreprise :***

Constitue l'élément majeur de la communication interne quel que soit sa forme (Simple lettre, magazine, petit ou grand format, ...).

Le journal d'entreprise contient les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs et la stratégie d'entreprise à l'international. Donc le journal d'entreprise peut être régulier (périodique) ou bien selon les besoins.

Il couvre la vie de l'entreprise, il diffuse une somme importante d'information générale sur les activités de l'entreprise et ses projets.

Le journal d'entreprise a toujours comme objectif d'informer, de motiver, de développer un sentiment d'appartenance en renforçant les solidarités interne.

##### ***➤ Les notes flash :***

La note flash appelée également flash d'information est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève.

Ces notes ont pour objectif d'informer d'un événement qui vient de se dérouler ou qui va avoir lieu très prochainement. Elles permettent de contrôler l'origine de l'information et évitent que

---

<sup>1</sup> Nicole D'Almeida, Thierry Libaert « la communication interne de l'entreprise », 4eme édition Dunod, paris,2002. P 31

les salariés n'apprennent une nouvelle importante de l'extérieur, ce qui nuit à l'image de la communication de l'entreprise.

➤ **Note de service :**

C'est un message écrit qui circule à l'intérieur de l'entreprise dans un ordre hiérarchique descendant afin de donner des instructions, des consignes et des informations, elle est utilisée pour deux choses soit pour l'objet de la diffusion ou d'exécution. Est un outil indispensable de management de l'entreprise, elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.

➤ **Le livret d'accueil :**

Constitue un des premiers contacts de jeune recruté avec son entreprise. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations celles-ci qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celle qui se rapporte au salarié, dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer ; quelle est sa place dans l'organisme ? Quelles sont les règles de rémunération ? Quelle est la législation sociale ? Quels sont ses droits et ses devoirs ?

Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.

➤ **La revue de presse :**

Il est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Son objectif est d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externe en le prolongeant en interne. Et aussi participe à la continuité interne en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise.<sup>1</sup>

➤ **La boîte à idée :**

C'est un outil de communication interne ascendant où les salariés peuvent introduire leur suggestion, interrogation ou proposition d'une manière anonyme.

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida Thierry Libaert, op.cit. P43.



Elle permet de prendre des informations ou des améliorations dans l'interne et elle permet une interactivité entre l'émetteur et le récepteur avec une libre expression.<sup>1</sup>

➤ **Enquête d'opinion :**

C'est une recherche des aspirations du personnel pour sondage. C'est-à-dire questionnaire destinée à l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour des phénomènes qui visent le développement de l'entreprise.

➤ **Affichage :**

L'affichage est le moyen de communication interne le plus simple et le moins onéreux, pourtant il est également le plus négligé.

Panneaux fixes ou mobiles supportant des notes d'information, des comptes-rendus, des affiches proprement dites.

L'affichage des informations émanant du Comité d'entreprise, des délégués du personnel ou des délégués syndicaux.

L'affichage par la direction contient toutes les informations qu'elle veut porter à la connaissance du personnel : informations sociales, consignes de sécurité, résultats, photos, coupures de presse, etc...

## **1-2 Les moyens oraux :<sup>2</sup>**

L'oral est le moyen d'échange par le contact direct immédiat, qui est à la fois simple et efficace. La communication orale se fait d'une manière informelle ou d'une manière mieux structurée et plus formalisée.

C'est une technique de communication qui permet le face à face avec autrui, il a pour objectif d'informer ou de motiver.

➤ **La réunion :**

C'est un moyen de communication descendant qui lie des personnes concernées par le même événement.

La réunion est un outil d'information et de dialogue, cette dernière a pour objectif d'anticiper ou de prévoir des modifications futures et de tester la réaction du salarié de celle-ci, aussi elles ont pour but de renforcer l'appartenance à une communauté.

---

<sup>1</sup> DETRIE Phillipe et BROYEZ Catherine, La Communication Interne Au Service Du Management ,2<sup>ème</sup> éd Liaisons 2001, P 134.

<sup>2</sup> Nicole d'Almeida Thierry Libaert, op.cit. p 58-67

Donc la réunion peut être un lieu de désamorcer les conflits entre les différents membres de l'entreprise est à la fois un lieu de travail, d'échange et de reconnaissance.

➤ **Le téléphone :**

Le téléphone permet à la fois de véhiculer l'information à l'interne et à l'externe de l'entreprise, de vérifier sa réception au destinataire et d'en obtenir un feed-back.

Cet outil sert aussi de moyen de communication pour les employés entre eux. Il permet aux services d'entrer en contact avec les autres, afin d'obtenir des informations dont ils ont besoin.

C'est un excellent outil de communication interne, car vecteur de la sociabilité des employés. Ils peuvent s'appeler souvent pour se saluer ou avoir d'autres informations ne concernant pas leurs activités professionnelles.

Le téléphone est facile à utiliser, il est aussi direct, rapide, transmission d'une information sans déformation.

➤ **L'entretien individuel :**

L'entretien individuel en face à face est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé.

Utilisé pour discuter de l'évaluation d'un travail, responsabiliser un salarié sur une mission particulière, il fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise.

C'est un outil de communication qui appelle annuellement à le faire en vue d'évaluer leur niveau de motivation dans le travail et les adapter à leur responsabilité vis-à-vis leur tâche.

➤ **Les rencontres interservices :**

Il s'agit des rencontres entre l'ensemble des membres des services de l'entreprise, par exemple : entre les membres du service comptabilité et ceux du service commercial.

### **1-3 Les moyens électroniques :**

L'émergence des nouvelles techniques de la communication en particulier les techniques électroniques est liée à l'informatique où les entreprises ont remplacé les outils classiques de communication par d'autres moderne.

➤ **La visioconférence :**

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de

télécommunication (son et image étant interactifs). Equipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialogue (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce.<sup>1</sup> En raison de son coût et de son aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises.

➤ **L'intranet :**

Est un réseau privé, sécurisé, réservé aux membres d'une même entreprise, utilisant les technologies de l'Internet (tels : la messagerie, les liens hypertextes et les moteurs de recherche).

L'intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, images et sons, entre les membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.<sup>2</sup>

**2- Les circuits de la communication interne :**<sup>3</sup>

**2-1 Le circuit hiérarchique :**

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue.

Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.

Les moyens utilisés sont écrits ou oraux, l'avantage de ce circuit est sa proximité avec les opérateurs. La mission de communication du hiérarchique est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, elle doit être exercée au plus haut niveau pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation et formations spécifiques.

**2-2 Le circuit des instances représentatives :**

Elles ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, il se compose de (CE « comité d'entreprise », les délégués syndicaux, les

<sup>1</sup> WESTEPHALEN Marie Hélène, op.cit. P 106-107.

<sup>2</sup> Ibid. P 109.

<sup>3</sup> Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, op.cit. P18-24

délégués de personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'informations, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise.

### **2-3 Le circuit de la communication interne :**

Il est organisé par la direction de l'entreprise, et destiné à toucher de larges publics interne : l'ensemble du personnel et de populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...), Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. À l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises ou il est important de délivrer une information homogène et commune.

Ce circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités...). Il permet de relier des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction, ou d'un site.

### **3- Le rôle de la communication interne :<sup>1</sup>**

Le rôle de la communication interne va bien au-delà de la simple transmission d'informations aux collaborateurs, elle est également un levier essentiel de cohésion et de motivation dont l'entreprise doit se saisir. Une communication interne non réfléchie et inadéquate à la situation vécue par les salariés peut malheureusement aboutir à des résultats inverses de ceux escomptés.

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés, créer un sentiment d'appartenance à une équipe, véhiculer les valeurs de la société et renforcent son aspect incontournable.

Elle accompagne le projet socio-économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports d'information adaptés mais elle doit aussi :

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue.
- Elle aide les managers à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.

---

<sup>1</sup> DETRIE Phillipe et BROYEZ Catherine, op.cit. P.11.

- Élaborer la politique d'information interne et en pilote la réalisation. Elle conçoit et met en œuvre le schéma directeur de l'information interne et de la politique éditoriale. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.
- Assurer un bon système d'information, qui permette de diffuser l'information au bon endroit et au bon moment, de rendre plus fluide la circulation de l'information ascendante et descendante et de faciliter le développement de situations de communication dans l'entreprise.
- Former le personnel à la communication et prévenir les conflits collectifs.
- Permettre d'améliorer les connaissances au niveau de l'entreprise, de sa stratégie et de son fonctionnement.
- Conduire ou accompagner le changement.
- Participer à l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés.
- Permettre à chacun de s'exprimer et situer sa contribution au fonctionnement de l'entreprise.

#### ***4- Les objectifs de la communication interne :<sup>1</sup>***

Bien communiquer au sein d'une entreprise améliore l'efficacité de l'organisation en apportant une meilleure cohérence et une productivité accrue grâce à une motivation des salariés démultipliée.

La communication interne a pour objectif principale de véhiculer les messages et permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation, mais aussi les valeurs que l'entreprise souhaite transmettre aux collaborateurs. Cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l'entreprise.

De cet objectif principal découlent d'autres objectifs, à savoir :

➤ ***Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise :***

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités liés aux orientations stratégiques et engagement

---

<sup>1</sup> Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, op.cit. p24-28

budgétaires de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel.

Restructurations, regroupements, fusions, modernisations sont autant de mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, et de gagner la confiance et la fidélité de ses employés et aussi pour éviter toutes formes de résistance qui peut surgir de la part de son personnel.

➤ ***Accompagner et conseiller le management :***

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne de relations organisées à différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.

L'information et la communication sont aujourd'hui les compétences requises de tous les cadres, quel que soit leur métier dans le secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut être exercée sans les capacités suivantes : la capacité de rechercher et de traiter l'information, la capacité de travailler en équipe et de collaborer efficacement, la capacité d'écoute, de compréhension du client pour prendre les initiatives appropriées, et la capacité à expliquer, convaincre et fédérer l'équipe. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui jouent un rôle essentiel dans la réalisation du processus productif et dans l'amélioration des relations humaines.

Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant.

La fonction communication interne sensibilise le management à cette corde essentielle du travail, elle l'aide à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en place une communication adaptée.

➤ ***Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et des valeurs communes :***

Le troisième objectif principal de la communication interne est de mettre en commun le langage et la culture, d'écouter et de comprendre le corps social, de développer et de diffuser l'information et de stimuler les réactions à l'information.

La communication interne contribue à construire une image uniforme et positive de l'entreprise. La communication interne rassemble et crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

Il ne s'agit ni d'un outil de propagande ni d'un outil de manipulation, mais plutôt d'organiser les relations entre les individus et l'entreprise sans exclure la possibilité d'un désaccord.

❖ *Les objectifs de la communication interne d'une manière générale :*

- Faire connaître la vie et la stratégie du personnel
- Identifier les attentes du personnel.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information
- La motivation du personnel par le contrôle et l'évaluation des réalisations
- Aider le management à animer son équipe
- La prise de conscience
- Établir un climat de confiance
- Éviter la circulation des remueurs
- Former le personnel à la communication
- Expliquer l'entreprise à ses finalités
- Gérer une identité d'entreprise, une culture commune
- Améliorer le climat général et les performances de l'organisation.

**5- Le plan de communication :**

Le plan de communication interne est un instrument de management qui traduit la stratégie d'une communication interne en un ensemble d'action de communication cohérente. C'est un document administratif et c'est édité par l'entreprise. Elle englobe tous les éléments de la science de la communication interne.

Toutes les actions de communication quelle que soit leur nature sont regroupées dans le plan de communication qui concrétise la stratégie de communication de la structure.

Le plan de communication indique les objectifs, l'axe de communication et la stratégie, il définit les messages, aussi sélectionne les cibles et délimite les moyen et le délai. Il doit être utilisé comme un fil conducteur par l'ensemble des acteurs.

C'est un plan à suivre lors de période sur laquelle en décide de communiquer.

Le plan de communication permet de respecter et suivre et évaluer les objectifs initiaux qu'en doit l'atteindre et aussi permet de conserver tout une vision globale sur la communication élaborer. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://cdt64.media.tourinsoft.eu/upload/Le-Plan-de-communication.pdf>. Consultation, le 14/06/2021, à 14h35

**5-1 Les caractéristiques d'un plan de communication :**

- Un plan de communication repose sur une méthodologie stricte, rigoureuse et méthodique.
- C'est un document comportant la procédure et la nature des actions de communication à entreprendre et les indications sur le temps et le budget.
- Un plan de communication s'étend sur un trois ans, tout dépend de la taille et des moyennes budgétaires mises en œuvre.
- Un plan de communication va concrétiser, après validation par la direction générale, son projet et les moyens d'y parvenir.

**5-2 Conception d'un plan de communication :**

Un plan de communication doit répondre aux principales questions suivantes :

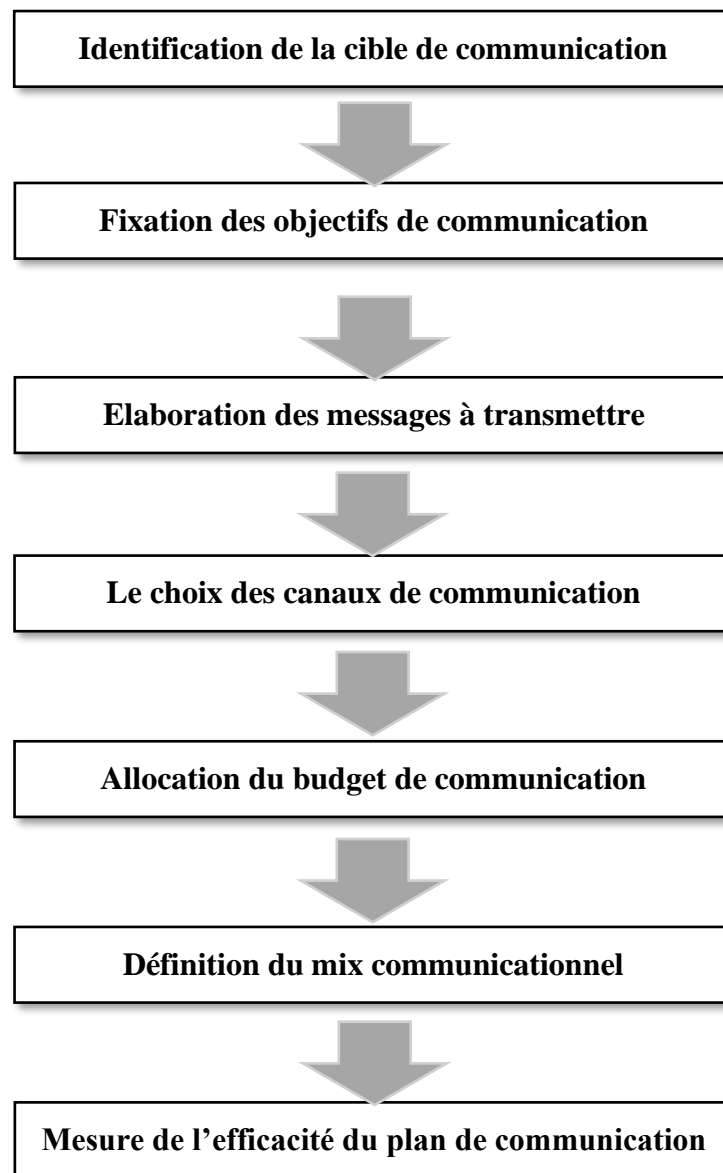
**Tableau n°1-2 : les premiers fondements d'un plan de communication**

<b>Qui ?</b>	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dirigeant</li> <li>• Le chargé de communication</li> </ul>
<b>Dit quoi ?</b>	Quel doit être le contenu du message ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technique, relationnel.</li> </ul>
<b>A qui ?</b>	Quelles sont les cibles de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les élus locaux, le grand public</li> </ul>
<b>Comment ?</b>	Par quel canal faut-il communiquer ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité, relations presse, réseaux sociaux</li> </ul>
<b>Avec quel effet ?</b>	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de 5 points d'image</li> </ul>
<b>Où ?</b>	Quel est le lieu géographique de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Région, monde...</li> </ul>
<b>Quand ?</b>	A quel moment faut-il communiquer ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automne 2021 par exemple</li> </ul>
<b>Dans quel but ?</b>	Quel est l'objectif de cette communication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer une image de compétence technique.</li> </ul>

**Source :** Thierry Libaert, le plan de communication, Dunod, 2017, 5<sup>ème</sup> Edition.



Figure n°1-5 : le plan de communication



**Source :** P. KOTLER et autres : Marketing management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson édition, paris, 2006, p.642.

### 5-3 Pourquoi planifier la communication ?<sup>1</sup>

Dix raisons militent en ce sens :

- ❖ Elle fournit le cadre de cohérence des actions.
- ❖ Elle valorise la place de la communication dans le management.
- ❖ Elle clarifie le rôle de la communication dans l'activité de l'entreprise.

<sup>1</sup> Anne Gregory, Planning & managing a public relations campaign, IPR-Kogan,1996, p.50.

- ❖ Elle fournit l'occasion d'un débat interne et peut remettre en cause des choix obsolètes.
- ❖ Elle combat l'idée d'une communication conçue comme un outil.
- ❖ Elle permet le suivi, le contrôle et l'évaluation.
- ❖ Elle autorise l'anticipation et l'approche non réactive.
- ❖ Elle facilite la hiérarchisation des priorités dans les actions à mener.
- ❖ Elle préserve des remises en cause ponctuelles.
- ❖ Elle légitime les allocations budgétaires lors de nouvelles orientations.

**Conclusion de chapitre :**

On conclut que la communication interne constitue dans la nouvelle approche managériale l'élément de base du système de conduite humaine, qui doit obéir à des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs, et la communication interne a un rôle très important, avec ces moyens utilisés qui permettent de faciliter la circulation de l'information, et développer une dynamique collective et de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

*Chapitre II :*

*La motivation au  
travail*

Dans le monde du travail, l'individu est dévisagé comme un facteur vital de la production et de développement de l'entreprise, mais ce facteur doit être bien motivé, pour arriver à des cibles économiques de l'organisme.

La motivation des employés au travail est un sujet d'étude et de discussion pour plusieurs chercheurs, afin de donner un sens et une explication théorique aux facteurs de motivation au sein de l'entreprise à travers les modèles théoriques de la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise.

L'une des définitions de la motivation semblant aujourd'hui la plus partagée la considère ainsi comme un concept visant à « décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Autrement dit, il s'agit de comprendre pourquoi et comment se déclenche tel ou tel comportement d'un individu. Question sans doute posée de tout temps et pouvant porter sur tout et rien, il semble intéressant de chercher à comprendre comment est venue l'idée de chercher à bâtir des théories fondées sur un concept comme celui de la motivation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Robert Vallerand et Edgar Thill « Introduction à la psychologie de la motivation », *Études Vivantes*, Québec, 1993, p18.

**Section 01 : motivation : fondements théoriques et écoles de recherches.**

Les théories concernant la motivation sont très nombreuses et beaucoup de spécialistes sont considérés comme étant des auteurs de référence ayant participé de façon majeure au développement de cette thématique. Nous avons sélectionné certaines des théories principales pour en faire ressortir quelques éléments.

**I. Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail<sup>1</sup>**

Nous intéressent plus aux travaux de Taylor avec l'OST « organisation scientifique du travail », qui met en place son système d'organisation du travail essentiellement parce que, l'on pense que la motivation des travailleurs est « l'appât du gain ».

Taylor est l'un des premiers à analyser les rapports entre l'homme et son travail. Son analyse se base sur le postulat que l'homme est un être rationnel dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Pour lui, c'est essentiellement la motivation économique qui pousse l'employé à travailler. Taylor préconise une organisation du travail autour de « la carotte et du bâton ». La carotte sert à récompenser, par exemple par des primes, les efforts des salariés, et le bâton à punir, à l'aide de retraits sur salaire, ...

Taylor considère, dans la lignée de sa théorie, que la seule motivation du salarié est son salaire. Son augmentation entraînerait donc automatiquement une productivité plus grande. L'approche est simple, mais sert encore de fondement à certains managers pour motiver leurs collaborateurs « travailler plus pour gagner plus ».

Sans revenir sur l'intérêt évident de cette approche pour les dirigeants et son succès lors de la révolution industrielle, il convient de pointer ses limites. Ce système réduit la relation de travail à une simple relation d'échange et postule que l'homme ne peut être motivé que par l'argent.

Les années 30 et l'émergence du modèle des relations humaines et de ses courants humanistes vont mettre à l'écart cette théorie.

**II. Les théories de l'Ecole des Relations Humaines**

Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. La classification courante consiste en une division entre les théories du contenu de la motivation, et celle des processus de motivation.

---

<sup>1</sup> D. Weiss « la fonction des ressources humaines », Edition d'organisation, paris, 1993, p.179-183.

### *1- Les théories du contenu :*

L'une des questions fondamentales qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est-ce qui motive plus les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

#### *1-1 La théorie de l'Homme social selon E. Mayo<sup>1</sup>*

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Il conclut que le personnel a des besoins et des motivations qui ne sont pas uniquement économiques. Mayo assure que le rendement augmente, quand ces derniers sont satisfaits. Il préconise une organisation du travail soucieuse de ces besoins et permettant aux travailleurs de nouer des relations personnelles et des groupes, de façon à les motiver et à les rendre plus productifs.

#### *1-2 La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins<sup>2</sup>*

Maslow complète l'analyse de Mayo, où il a établi une relation entre besoin et motivation par une pyramide des besoins.

Il a classé les besoins en cinq niveaux différents selon leur importance :

- **Besoins physiologiques** : les nécessités de survie impliquant de se nourrir, de dormir, de respirer, ... Ces sont donc des besoins/produits reliés au fonctionnement du corps humain.
- **Besoins de sécurité** : bénéficier des conditions assurant la survie, c'est-à-dire s'inscrire dans un cadre de sécurité de l'emploi, de préservation de sa santé. Cela implique également des nécessités en matière de logement, de protection physique, ...

<sup>1</sup> Carol KENNEDY, Toutes les théories du management, ED, Maxima, Paris, 1993. p.120-124

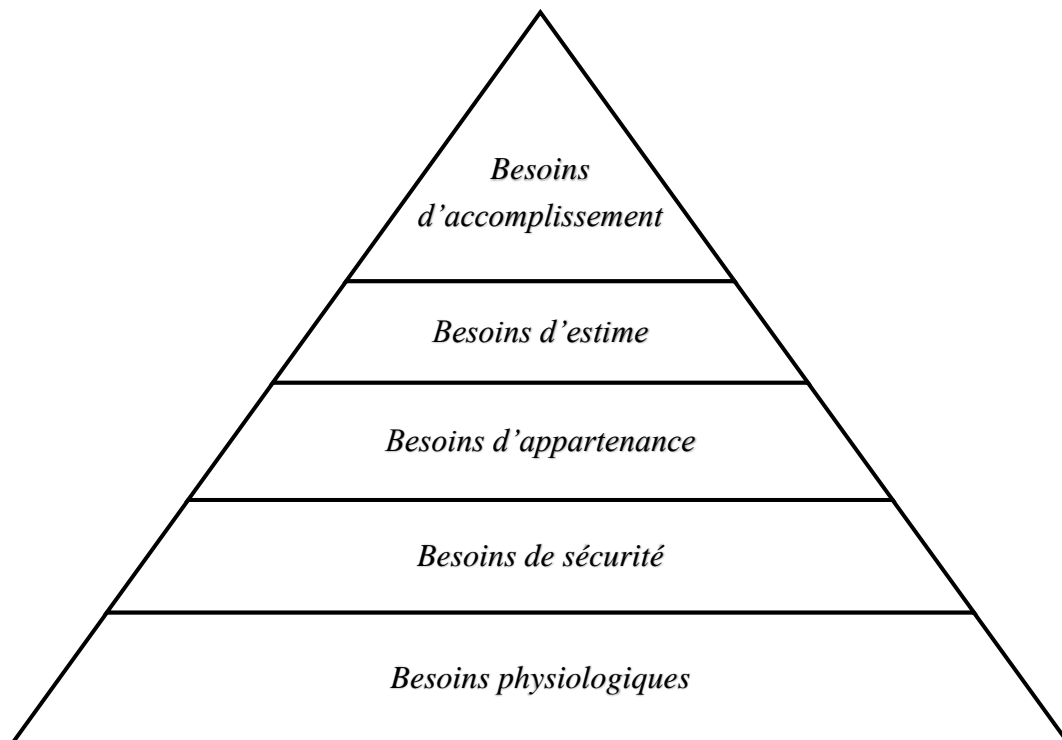
<sup>2</sup> Jean Pierre GRUERE et J. TABES, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982, p.24

- **Besoins d'appartenance** : s'assurer que l'on compte pour les autres. Cela implique d'avoir la sensation d'appartenir à un groupe, la possibilité de s'exprimer, de communiquer et de partager.
- **Besoins d'estime** : C'est le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur. Le besoin de se faire respecter, reconnu, aimé, accepté et d'être capable d'influencer les autres.
- **Besoins d'accomplissement** : le développement personnel et l'accomplissement de soi sont les notions maîtresses de ce cinquième niveau. La sensation d'être unique est commune à chacun, qui a le désir de se cultiver, de méditer ou encore de faire de l'art. Être consulté pour résoudre un problème et s'épanouir sont des preuves de l'assouvissement des besoins d'accomplissement.

Pour Maslow, il n'est pas possible de dépasser un niveau de besoin sans avoir assouvi les précédents. Il s'agit donc d'un processus de long terme qui ajoute sans cesse de nouveaux objectifs, en d'autres termes, la clé pour rester motivé.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

**Figure n°2-1** : la pyramide des besoins d'A.MASLOW<sup>1</sup>



**Source** : Jean Michel Plane « management des organisations, théories, concepts, cas »

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et

<sup>1</sup> Jean Michel Plane « management des organisations, théories, concepts, cas », Edition, DUNOD, 2003, p.85.



d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

### **1-3 La théorie « ERG » d'Alderfer<sup>1</sup>**

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

- **Les besoins d'Existence** : Ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de sociabilité « Relatedness »** : Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement « Growth »** : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

### **1-4 La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg.<sup>2</sup>** **« La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque »**

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, et ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des « motivateurs » (**intrinsèques**) alors que les autres, qu'il qualifie des besoins « d'hygiène » (**extrinsèques**), seraient seulement susceptibles, dès qu'ils sont pourvus, de réduire l'insatisfaction.

Ces sources de motivation que Herzberg nomme des « motivateurs » sont liées au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie, aux défis surmontés.

Alors que les remèdes à l'insatisfaction, les facteurs « d'hygiène » concernent ce que Herzberg rassemble sous le nom de « contexte » du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions du travail et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise.

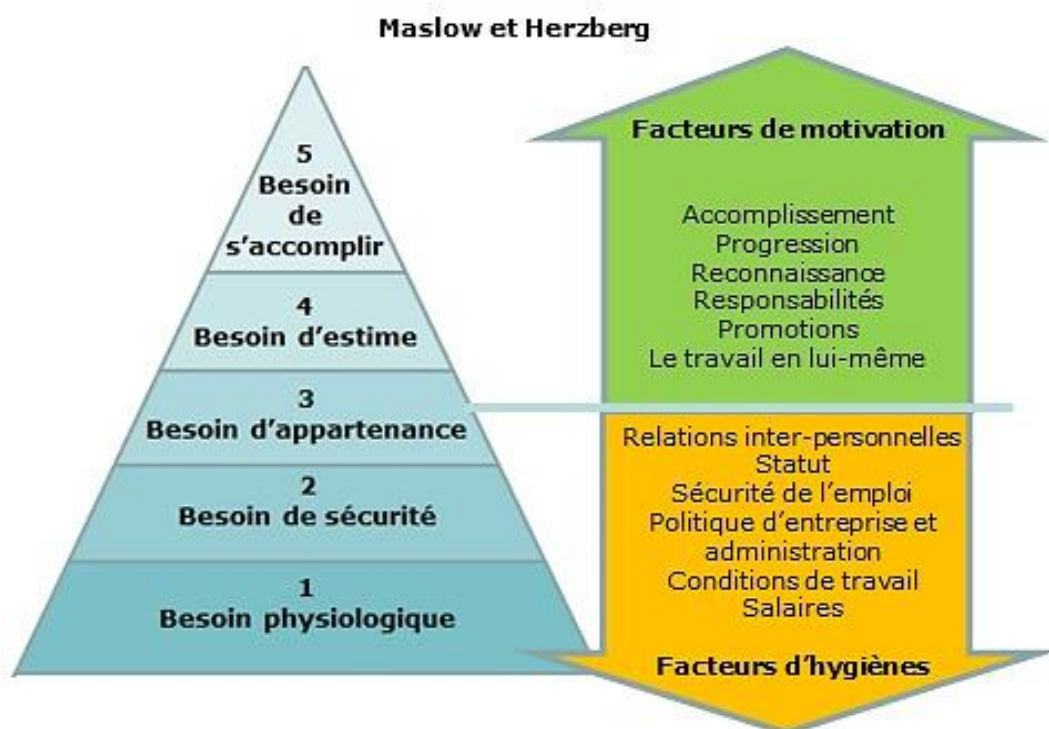
<sup>1</sup> FENOUILLET Fabien, « Les théories de la motivation », DUNOD, 2eme édition, Paris, 2006, P. 97

<sup>2</sup> C. LEVY- LEBOYER. La motivation dans l'entreprise, 2-ème éd, d'organisation, Paris, 2003, p 45.46

L'implication pratique de ce modèle est claire. On devrait pouvoir stimuler la motivation d'un individu en accroissant le contenu significatif de sa tâche, c'est-à-dire en multipliant les responsabilités, les défis à surmonter, en accroissant son autonomie et en rendant les activités dont il est chargé aussi intéressantes que possible. En d'autres termes, il faut savoir utiliser les vrais ressorts de la motivation, ceux qui concernent la nature même du travail et pas, comme on l'avait cru jusqu'alors, l'échange entre un travail et des récompenses externes, échange qui peut-être réduire l'insatisfaction mais pas exercer de fonction motivante.

Le modèle de Herzberg présente certaines similitudes vis-à-vis de la pyramide de Maslow. En effet, les facteurs extrinsèques sont comparables aux trois premiers niveaux de la pyramide (besoins physiologiques, de sécurité, sociaux). Les facteurs intrinsèques sont quant à eux semblables aux besoins d'estime et de réalisation.

Figure n°2-2 : « Comparaison des modèles de Maslow et de Herzberg ». <sup>1</sup>



Source : <http://Alain.battandier.free.fr>

<sup>1</sup> Site web : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7> (Consulter le :15/06/2021 - 23 :30).

### 1-5 La théorie X-Y de Mac Gregor<sup>1</sup>

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes.

L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

---

<sup>1</sup> P. BRANGER, J-P. HELFER, J. ORSONI et J-M. PERRETI, Gestion, les fondements de l'entreprise, Vuibert, Paris, p.60

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés.

En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

## 2- Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

### 2-1 La théorie du système V.I.E.<sup>1</sup>

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

- **Le niveau d'expectation** : « *Quelles sont mes chances de réussite ? Suis-je capable de réussir ?* ».

Pour être motivé, le collaborateur doit être convaincu qu'il est capable de fournir un effort qui sera récompensé.

S'il ne pense pas en être capable, alors il ne peut pas être motivé par cette perspective.

- **L'instrumentalité** : « *Quel lien puis-je établir entre l'effort demandé et la récompense que je souhaite ?* ».

---

<sup>1</sup> FENOUILLET Fabien, « La Motivation », Dunod, Paris, 2016, p.85

Le collaborateur doit croire que les actions qu'il compte entreprendre seront récompensées. Il doit voir en elles un moyen d'obtenir la récompense qu'il s'est fixé.

- **La valence** : « *Quelle valeur représente ce travail, cette récompense pour moi ?* ».

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que : **Motivation = V x I x E**

### 2-2 La théorie de l'équité de J.S. Adams<sup>1</sup>

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail « outputs » est en ligne avec sa contribution « inputs ».

**La rétribution** peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

**La contribution** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement,

<sup>1</sup> C. LEVY-LEBOYER. op.cit, p79

un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

### 2-3 *La théorie de la fixation des objectifs de Locke<sup>1</sup>*

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE** : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **FEEDBACK** : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être **S.M.A.R.T** « Simple, Mesurable, Acceptable, Réalisable, défini dans le Temps » pour que les salariés soient motivés.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Micheau Thomazeau et autres « La boîte à outils de la Motivation », Dunod, Paris, 2018, p12

<sup>2</sup> Ibid.p.12

## Section 02 : Cadre conceptuel et lien théorique entre la communication interne et la motivation.

### 1- Définitions de la motivation :

Définir la motivation au travail relève d'un défi tant les avis et les analyses divergent sur ce sujet. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. On va présenter dans ce qui suit les définitions suivantes :

➤ **Définition d'Hellriegel et Slocum :**

« Le terme motivation représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une force précise orientée *vers un objectif*. »<sup>1</sup>

➤ **Définition de Patrice Roussel :**

C'est la définition qui nous est apparue la plus convaincante et la plus représentative :

« La motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus *vers la réalisation d'objectifs attendus* »<sup>2</sup>

Le mot « **objectif** » montre qu'il n'y a pas d'individu motivé en soi, mais motivé pour quelque chose, pour un « **motif** ». Cela signifie que l'action engagée par le besoin de l'individu est toujours dirigée vers l'atteinte d'un objectif.

En effet, « le mot « *motivation* » a la même racine que « *moteur* » : c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche et transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse l'individu à faire. Toutefois « un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement ». En effet, La motivation désigne le « degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation »<sup>3</sup>

➤ **Définition de Vallerand et Thill :**

Ces deux psychologues contemporains donnent la définition suivante :

<sup>1</sup> Hellriegel, Slocum, « Management des organisations », 2-ème édition de Boeck, 2004. P.165

<sup>2</sup> PATRICE ROUSSEL « Rémunération motivation et satisfaction au travail », Edition, Economica, Paris, 1996, p.9

<sup>3</sup> CNAF, « Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques », Édition, octobre 2009, article disponible en ligne, P3

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »<sup>1</sup>

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer.

Comme l'explique **Lévy-Leboyer**, la motivation n'est pas un état stable, mais résulte de processus complexes, toujours remis en question, qui mettent en jeu les caractéristiques individuelles liées au fonctionnement affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement de travail. Ainsi que les interactions entre l'individu et l'environnement.<sup>2</sup>

A la lumière de ces citations, on peut comprendre que la motivation est influencée par de nombreux facteurs et qu'elle est difficilement observable puisque chaque individu réagit de façon différente. Un collaborateur motivé est un individu qui n'hésitera pas à mettre toutes ses capacités au service de l'entreprise, sans garder de réserve. C'est évidemment un grand bienfait pour l'organisation puisqu'il est dès lors possible que le collaborateur fournisse un effort plus important que ce que l'on attend de lui de par sa fonction au sein de l'organisation. Cependant, il ne faut pas oublier que la motivation au travail peut être affectée par des circonstances externes à celui-ci. Il est toutefois nécessaire d'essayer de dynamiser la motivation du collaborateur, sans quoi elle risque fortement de diminuer avec le temps.<sup>3</sup>

## 2- Les caractéristiques de la motivation au travail :<sup>4</sup>

La motivation au travail est basée sur quatre caractéristiques principales :

➤ *Le déclenchement du comportement :*

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

<sup>1</sup> Robert Vallerand et Edgar Thill, op.cit, p18.

<sup>2</sup> C. LEVY- LEBOYER. op.cit, p.14.

<sup>3</sup> G. BOMAL & E. COBUT « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Editions Edi pro, Liège, 2009, p.21

<sup>4</sup> PATRICE ROUSSEL « La motivation au travail : concept et théorie », Editions EMS, Paris, 2001, p.4-5.



➤ **La direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.

➤ **L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'effort.

➤ **La persistance du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

### **3- Typologie de la motivation au travail<sup>1</sup>**

La classification de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

#### **3-1 La motivation finale :**

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre.

#### **3-2 La motivation instrumentale :**

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

---

<sup>1</sup> M. Emmanuel et D. Mathieu, « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004, p.24

**3-3 La motivation de survie :**

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

**3-4 La motivation obsessionnelle :**

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifie les moyens. Elle peut dans certains cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Nul ne relève d'une seule catégorie de motivation, au sein d'une même personne se croisent différents types de motivation, créant ainsi des conflits pour la personne et dans l'établissement.<sup>1</sup>

Toutefois, selon les auteurs, les deux formes principales de la motivation restent les formes téléologique et instrumentale.

**4- Mesure de la motivation au travail :**

Mesurer la motivation d'un collaborateur est extrêmement complexe. Tout d'abord parce qu'on ne peut pas l'observer directement, et ensuite parce qu'elle est en constante évolution. Certaines organisations se tournent donc vers la mesure de la satisfaction, ce qui est différent mais qui est plus facilement observable. Cette dernière est parfois utilisée comme un indicateur de motivation.<sup>2</sup>

La motivation est très influençable et dépendante des situations rencontrées quotidiennement par le collaborateur dans sa vie privée et dans sa vie professionnelle.

---

<sup>1</sup> Ibid. P. 24.

<sup>2</sup> M. GREFFIER « Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ? », IAE Paris, 2015

## 5- Facteurs d'influence de la motivation :

Il existe bien évidemment un nombre incalculable de facteurs capables d'influencer la motivation au travail. Les points qui vont suivre en reprennent quelques-uns parmi les plus importants. Il nous semble toutefois nécessaire de préciser que même si la communication interne permet d'agir directement ou indirectement sur certains d'entre eux, elle n'est malheureusement pas la solution miracle à tous les problèmes de motivation au travail. Ils sont soumis à bien d'autres facteurs (personnels ou organisationnels) qui ont également une part d'influence sur elle.

### ➤ *Le bien-être au travail :*

Le bien-être au travail peut être perçu comme étant une composante de la motivation au travail. Si un collaborateur se sentant bien sur son lieu de travail n'est pas systématiquement plus motivé, il est évident que celui qui ne se sent pas bien dans son environnement de travail aura moins tendance à donner le meilleur de lui-même pour l'organisation.

Le bien-être au travail est quelque chose de très important, que ce soit pour les collaborateurs ou bien pour les dirigeants puisque ce sont ces derniers qui en bénéficieront. Dans sa conception la plus stricte, le bien-être au travail se limite à la protection de la santé et de la sécurité du collaborateur sur son lieu de travail.<sup>1</sup>

### ➤ *L'environnement de travail :<sup>2</sup>*

Il est important de préciser que l'environnement de travail est fortement lié au bien-être. Certains milieux sont beaucoup plus éprouvants pour les collaborateurs, que ce soit physiquement ou psychologiquement. On notera par exemple le travail physique, les températures extrêmes, le contact avec un produit dangereux, l'impossibilité de grimper dans la hiérarchie, le manque de relations, etc...

### ➤ *La cohésion :*

Pour qu'un collaborateur soit motivé, il est primordial qu'il ressente une certaine cohésion au sein de son équipe. Les liens affectifs qui lient les différents membres d'une équipe sont d'une importance capitale pour ceux-ci et doivent être travaillés afin d'être renforcés.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> D. DUMONT & VAN GEHUCHTEN « Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli », Actualités en matière de bien-être au travail, Bruylant, coll. 2014, p7.

<sup>2</sup> F. ELY « Intelligence économique et communication interne », Communication et organisation. 2012, p.91

<sup>3</sup> T. ANDRY « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », Communication & Organisation, 2016, p.179.

De plus, comme cela a déjà été expliqué, la cohésion favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation. Par la suite, celui-ci influence à son tour positivement la motivation au travail. Le collaborateur sent qu'il fait partie d'un groupe et il sera donc plus concerné par le bon fonctionnement de ce groupe et par les objectifs de celui-ci. En s'y sentant bien intégré, il est probable qu'il fournisse davantage d'efforts et qu'il adopte un meilleur comportement que dans le cas où il aurait le sentiment de travailler pour une entité qui lui est extérieure.

D'après Franck Martin, « les intérêts de chacun et ceux du groupe ne s'opposent pas forcément. Bien au contraire ! Ce qui crée l'énergie d'avancer, c'est justement la capacité à rassembler sur une même ligne de conduite, un même objectif, tout en conservant à l'individu la place qui lui revient ».<sup>1</sup>

➤ **Confiance organisationnelle :**

D'après Neveu, la confiance organisationnelle peut être définie comme suit : « au sens large, la confiance au sein de l'organisation et, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise ».<sup>2</sup> Ce concept est très important pour la motivation et le bien-être au travail puisque cela aide le collaborateur à se sentir à l'aise dans son environnement de travail.

Frederic Ely avance que la confiance est un élément très important au sein d'une organisation. Elle peut intervenir entre des personnes, entre des secteurs ou même entre des organisations. On sait qu'elle peut avoir un grand impact sur les performances des collaborateurs et donc sur celles de l'organisation elle-même. Il n'est également plus à démontrer que la confiance est liée à la communication et au management.<sup>3</sup> La communication interne pouvant donc être considérée comme un outil de management, il est possible d'avoir un impact sur le collaborateur ainsi que sur les relations qui les unissent entre eux.<sup>4</sup>

➤ **Pratiques des ressources humaines :**

Les ressources humaines ont évidemment un grand impact sur la motivation. Beaucoup de pratiques sont capables de l'influencer, tel : La rémunération, L'éthique, Méthodes d'évaluation, La mobilité interne, ...

➤ **Les nouveaux enjeux des organisations :**

---

<sup>1</sup> F. MARTIN « Managez humain, c'est rentable ! », De Boeck, 2008, p.17

<sup>2</sup> V. NEVEU « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Actes du 15<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Montréal, 2004, p.1071

<sup>3</sup> F. ELY « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », Communication et organisation, 2015, p. 197

<sup>4</sup> Ibid. p 197

Selon Géraldine Bomal et Éric Cobut, l'apparition des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication « NTIC » a créé de nouveaux défis auxquels tentent de répondre les organisations. Pour ce faire, elles se focalisent en priorité sur cinq objectifs qui impactent la gestion de la motivation « La flexibilité, La diversité, L'expertise, La responsabilisation, La transparence ».<sup>1</sup>

➤ **Le style de leadership :**

Le leadership influence fortement la motivation. Lorsque l'on doit travailler sous les ordres d'un supérieur hiérarchique que l'on ne respecte pas ou que l'on ne comprend pas, une baisse de motivation s'en ressent. C'est pour cela que le leader doit choisir un style adapté à son équipe.<sup>2</sup>

## 6- Lien théorique entre la communication interne et la motivation

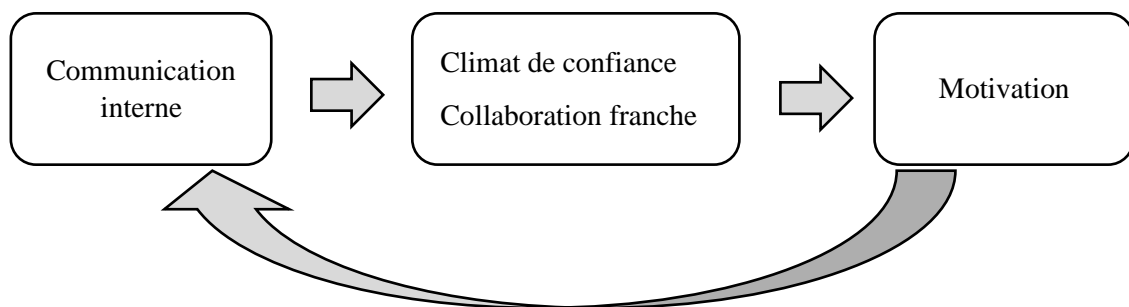
### 6-1 Selon DONJEAN Christine et COBUT Éric :

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.<sup>3</sup>

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail et se sent bien au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée.

Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.

**Figure n°2-3 : Lien entre la communication interne et la motivation**



**Source :** DONJEAN Christine et COBUT Éric « la communication interne » 2ème édition, Edi.pro, Belgique, 2014. P.52.

<sup>1</sup> BOMAL G. & COBUT E. op.cit, p.57

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> DONJEAN C et COBUT E. « La communication interne », 2ème édition, Edi.pro, Belgique, 2014, P.51

### 6-2 Selon PUJOL Marie-Dominique

Nous savons tous que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise, c'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns des autres. « Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateurs ». <sup>1</sup>

#### ❖ *Les réunions d'informations :*

Même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des séances de question réponse. Mais ces réunions ne souffrent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable. <sup>2</sup>

#### ❖ *Les réunions de service :*

Les réunions de service peuvent être plus motivantes si on applique des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes, des techniques de mise en commun. Il est intéressant, par exemple, de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voire lui faire animer la réunion.

Les réunions ou les écrits sont importants mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler des collaborateurs sur des objectifs précis, organiser leurs tâches sous forme de projets limités dans le temps participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent. <sup>3</sup>

### 6-3 Selon BRAVERD Emmanuelle

On peut retenir que la relation entre la communication interne et la motivation des salariés au travail sera basée sur cinq principes comme nous allons détaillés : <sup>4</sup>

#### ❖ *Collaborer avec les managers*

La communication interne n'est plus à sens unique. Ce n'est plus une simple information descendante de la direction à ses collaborateurs. « Pour motiver, il est nécessaire que

---

<sup>1</sup> PUJOL Marie-Dominique. Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, 2eme édition, 2003, Paris, P. 179.

<sup>2</sup> Ibid., P. 179

<sup>3</sup> Ibid., P. 180.

<sup>4</sup> Emmanuelle braver « motiver par la communication interne », publié sur le site internet :

[www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml), P.78. (Publié en 12/01/2019 consulté le 01/09/2021 à 19H).

l'information circule dans les deux sens dans l'entreprise : communication vers le bas du niveau supérieur vers le niveau inférieur c'est-à-dire de la hiérarchie vers les salariés (communication descendante) et communication vers le haut du niveau inférieur vers le niveau supérieur c'est-à-dire des salariés vers la hiérarchie (communication ascendante) ».

C'est là que le manager joue un rôle central. Il joue en effet un rôle fondamental dans la motivation de ses collaborateurs, notamment par le contact quotidien qu'il entretient avec eux.

Mais c'est un rôle qui ne leur est pas forcément naturel et il est essentiel que le service de communication interne les appuie.

Ce service de communication interne fournit les outils nécessaires aux managers, mais également les conseillers, par exemple pour apprendre à préparer un message adapté à leur public, ou à travailler leur communication lors du lancement d'un nouveau projet.

❖ ***Un projet de l'entreprise pour donner du sens :***

On se pose la question « Qu'est-ce qui crée la motivation ? ». Un salarié est plus facilement motivé lorsqu'il sait pourquoi il travaille et dans quelle direction s'oriente son entreprise « les objectifs stratégiques de l'organisation » et donc le but de ses missions. Pour cela, il est nécessaire de l'inscrire dans la démarche de l'entreprise en le faisant participer au projet de l'organisation. Alors, la mise en place d'un projet de l'entreprise dépend de sa taille soit petite, moyenne, ou grande entreprise, de son mode de management ainsi que de son historique.

❖ ***Fédérer autour de valeurs communes :***

Transmettre des valeurs est plus important pour accompagner la communication sur le projet de l'entreprise. Ces valeurs propres de l'organisation doivent être réelles et bien fondées avec des exemples concrets.

❖ ***Reconnaître le travail :***

Pour être motivé, un salarié a besoin de participer à la vie de l'entreprise et d'être écouté.

Réellement. L'implication d'un salarié (son intégration dans le fonctionnement de l'entreprise) doit être sanctionnée par une certaine reconnaissance (donner de la valeur au travail du salarié). Cette reconnaissance du travail du personnel peut passer par le manager auprès de chacun de ses collaborateurs, c'est à dire que le manager donne un sens au travail accompli par le salarié.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid. p78

Mais elle peut être faite au niveau de l'entreprise (mettre en avant les performances ou les actions de certains de ses collaborateurs : lors d'évènements).

❖ *Choisir les bons moments :*

Communiquer ! oui, mais il faut poser la question « à quelles occasions ? ». Certains moments sont plus favorables que d'autres à la transmission des messages dans l'entreprise. Le plus important pour les organisations est de communiquer lors des évènements traditionnels de sa vie comme les vœux de la nouvelle année, ou l'anniversaire des salariés. Ce sont des moments toujours propices pour la diffusion des informations ou créer des moments d'échange différents en vue de créer un climat convivial au sein de l'organisation.<sup>1</sup>

## **7- La communication interne : un levier de motivation des salariés :**

L'une des finalités de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise. Afin que la communication interne puisse être ce levier, il paraît nécessaire que certaines conditions soient remplies. Tout d'abord, la communication doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Ensuite, elle doit être cohérente. En effet, une communication qui n'est pas cohérente peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable. Or, dans ce cas, la communication risque d'être un frein à la motivation.

### **7-1 L'importance d'une information de valeur :**

La communication, comme levier motivant, passe par le fait qu'elle va pouvoir créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. En effet, ce sentiment, en majeure partie commun à l'ensemble des salariés de l'entreprise, va permettre de créer une cohésion. De ce fait, la communication interne peut être analysée comme un outil d'engagement et de fidélisation des salariés de l'entreprise. Dans cet objectif, elle doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Cela signifie que les informations, qui circulent par le biais de cette communication interne, doivent être claires, précises et, en d'autres termes, être définis par des objectifs Simples, Mesurables, Acceptables, Réalisables et définis dans le Temps « SMART ».<sup>2</sup> En effet, communiquer pour communiquer n'a pas de sens pour les salariés. La volonté de communiquer une information doit avoir un objectif. Cela permettra d'éviter l'incompréhension

<sup>1</sup> Ibid. p78

<sup>2</sup> Micheau Thomazeau et autres, op.cit, p12



du récepteur. Une information mal communiquée risquera de ne pas avoir l'effet escompté, entrainera une incompréhension et risque de démotiver, à l'inverse d'une information comprise.

La nécessité d'une information de qualité se rattache à la finalité de production de sens du processus de communication. En effet, si la communication interne doit atteindre cette finalité alors il paraît nécessaire que l'information, qui est communiquée, soit pertinente, fiable et disponible. Cette information de valeur permettra alors d'améliorer la prise de décision et sa qualité, d'éviter de commettre des erreurs mais surtout de réduire l'incertitude et l'incompréhension.

### **7-2 La nécessité d'une communication interne cohérente :**

La place de la communication informelle reste toujours très grande et les discussions entre collègues, qu'ils soient pairs ou de services différents, sont fortement présentes. De ce fait, s'il existe une incohérence de la communication interne, elle risque d'être vite décelée et de provoquer des incompréhensions voir des inquiétudes de la part des salariés. Afin d'éviter cela, la communication interne doit donc rester cohérente, du top management jusqu'au management de proximité, afin que chacun des salariés aient les mêmes informations. Pour que la communication interne soit cohérente, un plan de communication interne doit être défini. Ce plan va consister à définir le type d'information qui doit être relayé.

## **8- Les liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail :**

### **8-1 La communication interne influence la motivation en donnant du sens aux actions et aux informations :**

Dans la définition de la communication interne livrée par Détrie et Broyez, on peut constater que celle-ci a notamment pour but de donner du sens aux actions accomplies au sein de l'organisation.<sup>1</sup> Sur base de cela, il ne fait aucun doute qu'un collaborateur montrera plus de motivation s'il parvient à trouver un sens à ce qu'il fait que si cela lui semble inutile ou superflu. Cobut et Don jean ont également relevé qu'un des buts de la communication interne était de produire du sens. Cependant, ils parlent dans ce cas-ci davantage du sens des informations transmises.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DETRIE Phillipe et BROYEZ Catherine, op.cit, p42

<sup>2</sup> DONJEAN C et COBUT E. « La communication interne », op.cit, P54

### 8-2 La communication interne influence la motivation en favorisant la cohésion et le sentiment d'appartenance :

La définition de Détrie et Broyez indique également que la communication interne appelle à la cohésion.<sup>1</sup> Il va sans dire qu'un manque de cohésion peut avoir un impact négatif sur la motivation puisque cela peut éventuellement nuire au climat de travail. Travailler au sein d'un environnement qui n'est pas positif ne motive généralement pas le collaborateur à donner le meilleur de lui-même.

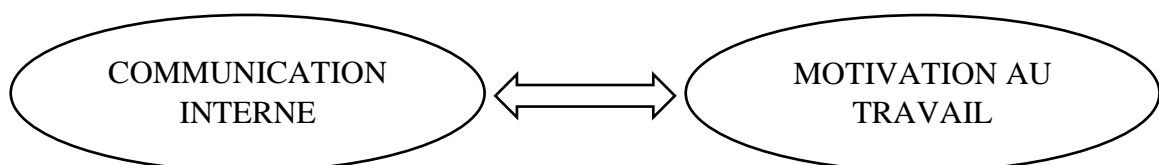
Obtenir une bonne cohésion est un enjeu très important pour une organisation puisque cela contribue à créer une véritable identité. Les collaborateurs peuvent alors développer un sentiment d'appartenance vis-à-vis d'un groupe et vis-à-vis de l'organisation. Si le collaborateur a le sentiment de travailler pour le bien d'une entité dont il fait partie intégrante, cela peut avoir un impact positif sur sa motivation au travail.<sup>2</sup>

### 8-3 La motivation influence la communication interne puisque celle-ci s'adapte aux spécificités de l'organisation et des collaborateurs :

La communication interne cherche à atteindre certains objectifs en adoptant une stratégie de communication. La motivation et la satisfaction des collaborateurs sont évidemment différentes dans toutes les organisations. Il va sans dire que l'on ne communique pas de la même façon vers des collaborateurs motivés et vers des collaborateurs en manque criant de motivation. C'est en cela que la motivation influence la communication interne. Elle s'adapte à la situation de l'instant-T.

Ce point montre qu'il existe des liens rétroactifs entre les deux concepts. La communication interne influence la motivation, mais celle-ci influence la communication interne en retour.

**Figure n°2-4 :** La réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail.



**Source :** Elaborer par l'étudiant.

<sup>1</sup> DETRIE Phillipe et BROYEZ Catherine, op.cit, p42

<sup>2</sup> T. ANDRY, op.cit, p179

**Conclusion de chapitre :**

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace. Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode à la lettre. En effet, Il n'y a pas de stratégie magique à appliquer dans toutes les entreprises pour motiver et impliquer tous les salariés.

Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon. La solution la mieux adaptée est de développer sa propre stratégie motivationnelle, en restant à l'écoute du personnel en utilisant différents outils tels que les sondages et les boîtes à idées afin de, déceler les attentes et les besoins personnels de chacun avec une bonne politique de communication interne. Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

# **Chapitre III :**

## **La communication interne au sein de SOFIPLAST**

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.**

***I. Présentation de groupe ENPC « l'Entreprise Nationale des Plastiques & Caoutchoucs »***

***1- Historique***

Issue de la restructuration de la société Nationale des Hydrocarbures « SONATRACH » en 1980, l'EPE ENPC fait partie du portefeuille du Holding Algeria chemical Specialities « HOLDING ACS-Spa ». C'est ainsi que les industries de SETIF ont été conçues pour transformer les thermoplastiques produits par le complexe pétrochimique de SKIKDA, celles de CHLEF étaient destinées à transformer les thermodurcissables produits par le Complexe pétrochimique d'ARZEW-ORAN- Le processus de développement du Groupe ENPC a été orienté vers une politique de substitution aux importations de produits finis.

C'est la raison pour laquelle ses métiers sont très diversifiés. Cette diversification a permis au Groupe ENPC de capitaliser un savoir-faire appréciable.

Très peu d'entreprises de la filière jouissent d'une expérience aussi variée dans la maîtrise des process tels que :

- Les différents types d'extrusion
- L'injection
- L'expansion continue et discontinue des thermodurcissables
- Le procédé calandrage
- La compression
- Le pistolage
- La conception et la réalisation de moules
- Le compound

***❖ Date de création :***

Le Groupe ENPC SPA a été créé par acte notarié, en date du 30 Décembre 1998, par modification des statuts de l'Entreprise Nationale des Plastiques & Caoutchoucs (ENPC SPA).

***❖ Dénomination commerciale :***

Groupe Industriel des Plastiques & Caoutchoucs, par abréviation "Groupe ENPC SPA".

### ❖ *Raison sociale :*

Groupe Industriel EPE/SPA au Capital social de 4 445 000 000 DA, transféré de la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH, au Ministère de l'Industrie et des Mines le 05 Aout 2015, puis au Holding ACS le 16 Octobre 2016.

### 2- *Domaine d'activités :*

Le Groupe Industriel des Plastiques & Caoutchoucs "ENPC", est spécialisé dans la transformation et la commercialisation des produits plastiques et caoutchoucs.

Leader dans la transformation des plastiques et caoutchoucs depuis un demi siècle, d'une capacité actuelle de 65.000 Tonnes composée d'une gamme variée de produits, le Groupe ENPC répond aux besoins d'un marché très hétérogène touchant l'ensemble des secteurs économiques.

### 3- *Portefeuille clientèle par segment de marché :*

Le Groupe ENPC opère sur des nombreux marchés :

#### ➤ **CONDITIONNEMENT AGROALIMENTAIRES :**

**Emballage injecté :** « Casier 12 et 24 Bouteilles, Cagette , Bacs à lait: 10, 12 et 20 litres, Caisse à poissons , Caisse à pains , Cage à poules ,... »

**Emballage Souple :** « Film pochette lait , Film complexe conditionnement , Film étirable, Sac poubelle, Sacherie,... »

➤ **AGRICULTURE ET PÊCHE :** « Film Agricole (Stabilisé, Noir, Neutre), Film Tunnel, Maille Ombrage, Maille clôture petite Structure, Maille Brise-Vent, Maille Construction Route, Tube d'irrigation, Géo membrane pour retenue collinaire et bassin d'eau, ...»

#### ➤ **HYDRAULIQUE :**

**Eau Potable :** Tubes en PE 100.

**Irrigation :** Tubes d'irrigation PEBD.

**Gaz :** Tubes en PE 80 Gaz.

➤ **BÂTIMENT :** « Plaques en Polystèrene expansé, Siège coquille, Abbattant W.C, Coffrets électriques et gaz, Réservoirs (toutes dimensions), Receveur douche et cuvette turque, Gaine électrique, Grillage avertisseur, Compound isolant pour cable électrique, ... »

➤ **SCOLAIRE :** « Protège cahier, livres, articles de traçage, ... »

➤ **NAUTIQUE :** « Barque,planches à voile, ... »

➤ **LOISIRS :** « Toboggan, bassin d'agrément, ... »

- **CONDITIONNEMENT INDUSTRIEL** : « Céramique, Ciments, Electroménager, ... »
- **INDUSTRIES ET INFRASTRUCTURES DIVERSES** : « Gommages crues, Bande transporteuse jusqu'à 1000 mm de largeur et différentes épaisseurs, Tuyaux hydrocarbures, Tuyaux air comprimé, Tuyaux pour pompes à béton, Tuyaux arrosage, Tuyaux oxygène/acétylène, Durites différentes formes et différents diamètres, Différents joints, corde, Articles techniques moulés, ...»

**4- Les filiales de groupe ENPC :**

Le Groupe ENPC, dont le processus de restructuration a été parachevé en janvier 2004, est constitué, après la privatisation de la Filiale PROFIPLAST Sétif en Janvier 2007, la dissolution des EURLS chargées de la gestion du patrimoine et de la sécurité et l'absorption de LAMIPLAST par FIPEXPLAST, de 11 filiales qui se répartissent comme suit :

- ❖ Dix (10) Filiales SPA industrielles.
- ❖ Une (01) Filiale SPA commerciale.

**Tableau n°3-1: Filiales de groupe ENPC**

<b>SOCIETE MERE (SETIF)</b>	
<b>STRUCTURE</b>	
Direction Générale	
Direction Centrale Commerciale	
Direction de la Stratégie Industrielle et du Développement	
Direction Comptabilité & Finances	
Direction Ressources Humaines	
<b>FILIALES POLE EST (SETIF)</b>	
<b>FILIALE</b>	<b>PRODUITS</b>
<b>SOFIPLAST – SETIF</b>	Film agricole, Film pochette lait, Film conditionnement, Film rétractable / Etirable, Sacherie, Mailles, Bande PEBD, ...
<b>SIPLAST - SETIF</b>	Injection / Soufflage, Emballage, Caisse 24/12 bouteilles, Casier, Caisses 1/2/3 planches (OFLA), Bac à lait 10/12/20 litres, Articles techniques, ...
<b>ALMOULES – SETIF</b>	Moules, Pièces de rechange, Prestations
<b>CALPLAST – SETIF</b>	Protège cahier, Feuilles souples PVC : Maroquinerie, Transparente, tapis véhicule, Etanchéité, ...

<b>FILIALES POLE OUEST (CHLEF)</b>	
<b>FILIALE</b>	<b>PRODUITS</b>
<b>SOTUPLAST - CHLEF</b>	Tube PEHD, Tube PEBD, Produits injectés, ...
<b>FIPEXPLAST - CHLEF</b>	Film agricole, Film rétractable, Plaques Polystyrène expansé, Pistolage : Barques, Réservoirs, Plaques TN40, Grande Ondulation, Usinage, ...
<b>FILIALES POLE CENTRE</b>	
<b>FILIALE</b>	<b>PRODUITS</b>
<b>TRANSPOLYMERES - ALGER</b>	Film agricole, Gaines, Sacherie, Tuyaux d'arrosage, Gaine électricité, Compound, Injection, Caisse à sardine, Caisses 12/24 bouteilles, Caisses 1/2/3 planches, Bacs à lait, ...
<b>TRECYPLAST - ALGER</b>	Produits injectés, Film agricole, Articles Caoutchoucs : Feuille néoprène, Défense d'accostage, Tuyaux, Flexibles, ...
<b>SOEXPLAST - MEDEA</b>	Film pochette lait, Film agricole, Film conditionnement, Film suremballage, Sacherie, ...
<b>SISCOPLAST - DRAA-EL-MIZAN</b>	Tube PEBD, Tube PEHD, Produits injectés, Gaine électrique, Articles souples, ...
<b>FILIALE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION</b>	
<b>FILIALE</b>	<b>CENTRE</b>
<b>SOCOPLAST</b>	Centre de distribution ALGER
	Centre de distribution ORAN
	Centre de distribution GUELMA
	Centre de distribution LAGHOUAT

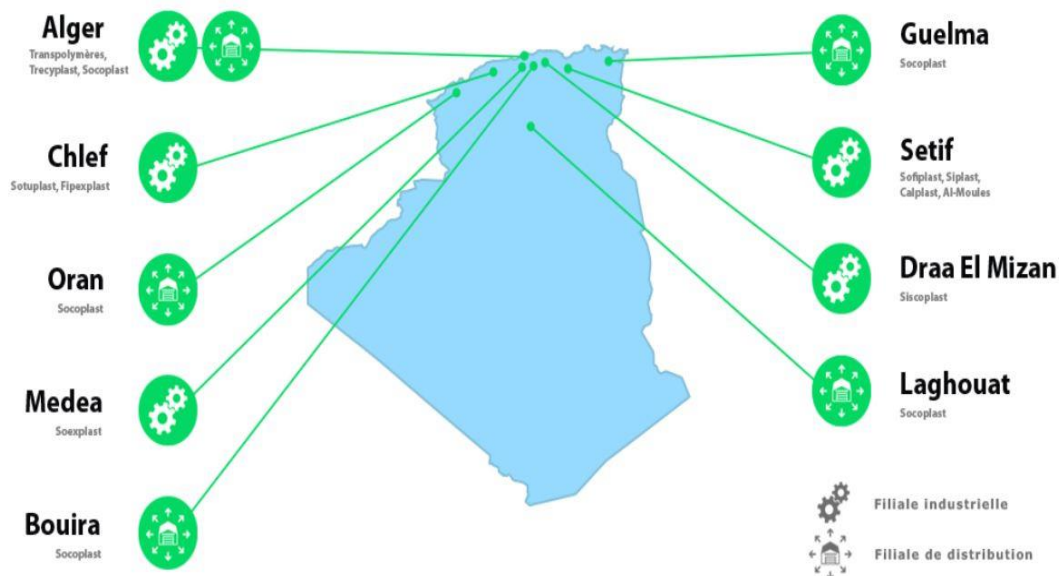
**Source :** Document interne de l'entreprise

#### 5- *L'implantation géographique :*

Grâce à la diversité de ses sites de production et de distribution et à leur implantation géographique, le Groupe ENPC peut offrir à ses clients une relation privilégiée.



**Figure n°3-1** : L'implantation géographique des filiales de groupe ENPC.



Source : [www.enpc-group.dz](http://www.enpc-group.dz) ( consulter le 10/04/2021 )

## II. Présentation de la filiale SOFIPLAST :

### 1- Origine :

La filiale Sacheries et Films plastiques de Sétif (SOFIPLAST) par abréviation, est issue de la restructuration de l'ENPC (Entreprise National des Plastiques et caoutchoucs) en groupe industriel.

Elle est composée par le regroupement de deux unités mitoyennes, à savoir :

- ❖ L'Unité Sacs et Films (USF) de Sétif :
  - Lancée en production le 23 Novembre 1972
  - Constructeur des équipements : BATTENFELD/KUHNE.
- ❖ L'Unité Mailles extrudées (UME) de Sétif :
  - Lancée en production le 22 Juin 1976.
  - Constructeur des équipements : BATTENFELD/ KUHNE.

SOFIPLAST est implantée dans la zone industrielle de Sétif et s'étend sur une superficie de 54 000 mètre carré, dont 13000 mètre carré couverte. Son siège se trouve dans le périmètre de l'unité sacs et films.

### **2- Capital social : 327 800 000.00 DA**

#### **☞ Création :**

Par acte notarié en date du 12 septembre 1999 a été créé la filiale pour une durée de 99 ans, avec un capital social initial de 55.000.000,00 Dinars divisés en 5 500 actions d'une valeur de 10 000 Dinars chacune, détenues à 100 % par Le groupe ENPC.

Le registre de commerce de la filiale porte le N°B 0083561, il a été délivré le 03 janvier 2000.

#### **☞ Modifications :**

- La recapitalisation de SOFIPLAST a été réalisée par acte notarié établi en date du 08 juin 2003 sous le n°243/03, suivant résolution de l'AGEX du 12 Mai 2003. Le capital social passe ainsi de 55.000.000 DA à 150.000.000 DA.
- En application du décret n°210 /07 du 04 juillet 2007, l'AGEX du 22 Décembre 2007 par résolution n°02 a porté le capital social de 150.000.000 DA à 327.800.000 DA.

Cette augmentation a été rendue possible grâce à l'incorporation de la plus-value dégagée après l'opération de réévaluation de l'actif immobilier de l'entreprise d'un montant de 177.800.000 DA par l'émission de 17780 actions nouvelles de valeur nominale de 10.000 DA chacune soit un total de 32780 actions entièrement Libérées et détenues par le groupe ENPC qui fait partie du portefeuille de la SGP GEPHAC.

### **3- AUTORISATION D'EXPLOITATION :**

L'obtention de l'autorisation d'exploitation N° :5849 délivrée par la direction de l'environnement en date du 31 décembre 2018 signée par le wali de Sétif.

### **4- EFFECTIF TOTAL :**

Son effectif total actuel est de : 137, réparti comme suit :

- Cadre : 25
- Maîtrise : 54
- Exécution : 58

### 5- Organisation de SOFIPLAST :

SOFIPLAST s'appuie sur sa direction générale, et ses différents départements pour déterminer ses grandes orientations et ses stratégies de développement.

#### II-5.1 Organigramme :

Les employés de SOFIPLAST sont répartis dans les différentes directions et services schématisés dans l'organigramme (*voir annexe n°1*)

#### II-5.2 Les structures de SOFIPLAST

##### ❖ La Direction Générale

La Direction Générale utilise rationnellement les ressources mises à sa disposition, veille à l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, à la pérennité et à la protection du patrimoine de l'entreprise. Le directeur général prendra les décisions stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise et fera exécuter des décisions par les différents services. Pour cela, il aura pris soin de mettre en place les moyens humains, matériels et financiers en fonction des objectifs poursuivis.

❖ **Les Départements** : SOFIPLAST est une entreprise industrielle, complexe et composée de quatre directions et chaque direction composée de plusieurs départements.

**Direction ADM & Finances** : Il regroupe deux départements :

- Département ADM & MG
- Département Finance et comptabilité

**Direction Commerciale et Approvisionnement** : Cette direction est composée de deux départements :

- Département commerciale
- Département d'approvisionnement

**Direction Exploitation** : Il regroupe deux départements :

- Département production
- Département maintenance

**Direction Technique** : Contient un seul service :

- Service laboratoire et contrôle qualité

❖ *Les services* : Chaque département est divisé en plusieurs services :

### *Département ADM & M G*

- Service RH
- Service moyens généraux

### *Département Finance et Comptabilité*

- Service comptabilité
- Service comptabilité analytique

### *Département d'Approvisionnement*

- Service d'approvisionnement

### *Département Commerciale*

- Service marketing
- Service ADM des ventes

### *Département Production*

- Service de production
- Service de planning

### *Département Maintenance*

- Service mécanique et usinage
- Service électricité

## **6- INFRASTRUCTURES :**

SOFIPLAST détermine, fournit et maintient l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité de ses produits et services.

Elle dispose, pour cela, d'une superficie composée de :

- Premier Bloc d'administration et des bureaux (Direction Générale, Direction ADM et Finance).
- Deuxième Bloc d'administration et des bureaux (Direction Commerciale et Direction Exploitation).
- Laboratoire et Contrôle de Qualité (Direction Technique) ...
- Hangars de production et magasins de stockage composés de :
  - Deux ateliers de production de sacherie, films, emballages plastiques et mailles extrudées.

- Magasin de stockage produit finis.
- Magasin de stockage de pièces de rechanges.
- Magasin de stockage des encres et des solvants.
- Hangars de stockage de matière première.
- Deux ateliers mécanique et électrique.
- Atelier usinage.

### **III. *Activités et objectifs de l'entreprise SOFIPLAST :***

#### **1- *Métiers et Activités :***

Production et commercialisation des films, sacheries, films d'emballage et des mailles Extrudées destinés aux secteurs suivants :

- L'emballage dans l'agro-alimentaire.
- L'agriculture.
- Les travaux publics.

#### **❖ *Principaux produits :***

##### ➤ Films :

- Films agricoles.
- Films pour pochette lait.
- Films pour conditionnement, rétractables et autres.
- Films complexes.

##### ➤ Sacheries :

- Sacheries grande contenance.
- Sacheries petites et moyennes contenances.

##### ➤ Mailles-Extrudées :

- Maille signalisation (grillage avertisseur).
- Maille ombrage, clôture.
- Maille brise -vent.
- Maille cueillette des olives etc...

### **2- Les objectifs :**

La stratégie de l'unité est la satisfaction du marché national, en films, sacheries, et mailles extrudées en premier lieu et l'exportation vers les pays africains, en second lieu pour pouvoir fonctionner d'une façon harmonieuse et sans interruption. Ses objectifs sont :

- L'élargissement de la transformation du plastique et caoutchouc.
- Réussir la mise en place de la nouvelle organisation de SOFIPLAST pour assurer la qualité de développement future et le professionnalisme avec un niveau élevé de la gestion interne.
- Réaliser un chiffre d'affaires maximale.
- Introduire des nouvelles technologies de production et mettre en place des nouvelles procédures en matière de RH pour rester le leader sur le marché
- Maximiser le nombre de clients.
- Diminuer les coûts.
- Rétablir l'équilibre financier.
- Améliorer la rentabilité et le rendement de différentes activités.
- Gagner ou protéger les parts du marché actuel.
- Améliorer la quantité et l'efficience.
- Apprécier les résultats par type d'activité.

### Section 02 : L'enquête sur le terrain.

#### I. Présentation de la méthodologie de recherche :

##### 1- La méthode utilisée :

Etant donné que dans toute recherche scientifique, il est évident de faire adopter une méthode et une technique qui correspond à la nature du sujet choisi, afin de suivre une voie de recherche juste, et de répondre aux objectifs tracés par le chercheur.

Du moment que les thématiques de recherche sont multiples et variées, systématiquement les méthodes et techniques de recherche sont aussi divers.

Pour cette étude, nous avons adopté la méthode quantitative dont l'objectif est de toucher le maximum possible d'enquêtes, et bien entendu de mesurer l'impact de la CI dans la résolution des conflits au travail. En effet, « elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association, etc. »<sup>1</sup>

##### 2- Les techniques utilisées :

Selon Madeleine Grawitz : « toute recherche à caractère scientifique, doit compter sur l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux et susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique »<sup>2</sup>

❖ **La pré-enquête** : La pré-enquête est une étape très importante dans toute recherche scientifique et plus particulièrement dans une recherche sociologique. Elle permet généralement de découvrir l'environnement professionnel, et surtout d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de nos recherches mais aussi durant tout notre cursus.

Notre pré-enquête qui comprend plusieurs entretiens exploratoires réalisées sur quatre (04) cadres de l'entreprise SOFIPLAST, cette pré-enquête elle nous a aidés à :

- Prendre un premier contact avec le terrain.
- Avoir une idée sur le fonctionnement de la communication interne.
- Déterminer la méthode et la technique de collecte des données.

---

<sup>1</sup> GUY ROGER Assie et all : cours d'initiation à la méthodologie de recherche, école pratique de la chambre de commerce et d'industrie, ABIDJAN, p 5. Article lu le 03/05/2021, à 20h00.

<sup>2</sup> M. Grawitz ; Méthode des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz Paris, 2003, p 15.

- Confirmer les concepts clé de notre thématique.
  - L'élaboration finale de notre questionnaire de recherche.
  - Découvrir les lieux de l'entreprise SOFIPLAST.
- ❖ **L'entretien** : C'est un outil de collecte de données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes on a utilisé cette technique dans la pré-enquête au sein de l'organisation ou nous avons fait le tour à l'intérieur de l'entreprise SOFIPLAST, là où nous avons effectués quelques entretiens avec certaines responsables hiérarchiques.
- ❖ **Le Questionnaire** : « Une technique directe pour interroger des individus de façon direct, puisque la forme des réponses est déterminée, qui permet de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées, il est un moyen d'entrer en communication avec des informations, on les interrogeant un à un et de façon identique en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population »<sup>1</sup>

Le choix de la technique utilisée dépend de la méthode effectuée ainsi durant la période de l'observation, on a constaté que la technique le plus adéquate à l'étude quantitative est le questionnaire, car les conditions d'application de cette technique sont disponibles dans notre recherche.

- **La structure de questionnaire :**

Pour la formulation des questions, nous nous sommes basés sur la simplicité à travers des questions claires, courtes avec un style pouvant être compris par l'ensemble des intéressés, de nature fermées, semi-fermées et parfois ouvertes, qui ont été émises à partir des indicateurs, définitions théoriques et opérationnelles réalisés durant la période de la pré-enquête, ainsi que de plusieurs lecteurs bibliographiques.

Notre questionnaire que nous avons établi, est composé de 19 questions réparties en trois (03) axes :

**Axe 1** : comporte 05 questions, concernant les informations personnelles de notre échantillon à savoir le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, ...

---

<sup>1</sup> Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, P146.



**Axe 2 :** contient 08 questions, qui aborde notre thème de recherche, en s'intéresse ici à la perception des enquêtés par rapport à la CI, à savoir leur satisfaction vis-à-vis de leurs CI ainsi que l'importance qu'ils lui offrent, la signification de CI, les outils et moyens de CI, ...

**Axe 3 :** contient 06 questions et concerne le rapport entre la communication interne et la motivation, dans cette partie en va mettre l'accent sur la motivation des salariés mais aussi savoir si vraiment la CI a un impact sur elle.

- **La méthode de traitement de questionnaire :**

Dans notre enquête on utilise la méthode de « tri à plat » qui donne la répartition des réponses question par question et c'est pour ça nous avons utilisé les logiciels SPSS et Microsoft office Excel 2016

### **3- Le choix de l'échantillon :**

Le choix de l'échantillon signifie l'ensemble de personnes à interroger extrait d'une population plus large appelé « population mère », notre population mère c'est l'ensemble des salariés de la filiale SOFIPLAST.

Dans notre recherche nous avons choisi l'échantillonnage non probabiliste qui est un type d'échantillonnage où la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue. Nous préconisons d'interroger tous ce que nous aurons rencontré, on a touché toutes les catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.

À cet effet on a opté pour l'identification d'un échantillon qui représentera la population mère et qui se compose de 50 employés, représentent 36,5% de la population mère qui constitue de 137 employés. Sur lesquelles on a distribués nos questionnaires, mais lors de la récupération de ce dernier malheureusement on a pu récupérer que 43 questionnaire valide parmi les 50 questionnaires distribués.

### **4- Les difficultés rencontrées :**

- La première contrainte à laquelle nous sommes confronté est la difficulté de trouvé un lieu de stage, ce qui a retardé considérablement notre travail.
- L'inexistence d'un service de communication détaché des autres services.
- La difficulté de récupérer les questionnaires.
- Perte d'un nombre important des questionnaires.

**5- Déroulement de l'enquête :**

Nous avons effectué notre stage au sein de l'entreprise SOFIPLAST SPA (Filiale du groupe ENPC).

Notre enquête s'est déroulée durant la période du (04/03/2021 jusqu' au 28/05/2021), on a effectué des visites dans les différents services de l'entreprise pour recueillir plus d'information. Dans le cadre de notre stage, nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail et surtout de nous familiariser avec les différents équipements qui constitue l'ossature de notre outil de travail, on a consacré aussi du temps à la documentation et l'historique et à la distribution des questionnaires sur nos enquêté.

L'observation sur terrain a aidé et a contribué notre étude afin d'obtenir de meilleurs résultats.

**II. Analyse et interprétation des données :**

**Axe 1 : La fiche signalétique :**

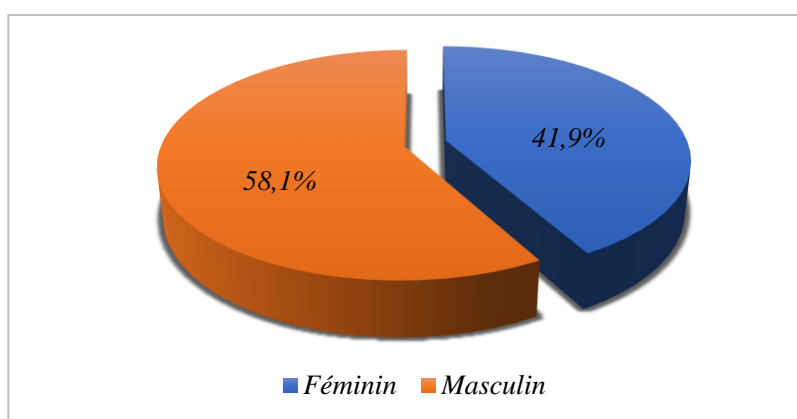
**1- Sexe :**

**Tableau N°3-2 : répartition par sexe.**

	Fréquence	Pourcentage
Féminin	18	41,9 %
Masculin	25	58,1 %
Total	43	100 %

**Source :** Résultat de la recherche.

**Figure N°3-2 : répartition par sexe.**



**Source :** Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

Comme première interprétation, on montre la répartition de notre échantillon en deux genres : Masculin et Féminin et en guise de comparaison entre les deux sexes, nous avons constaté que le taux de sexe masculin est plus élevé à savoir 58.1% des salariés, alors que le sexe féminin se

manifeste avec 41.9%. Cela veut dire que la majorité des salariés au sein de SOFIPLAST sont de sexe masculin.

Donc le sureffectif du genre masculin par rapport au genre féminin est justifié par la nature des tâches exécutées et les postes occupés au sein de cette entreprise.

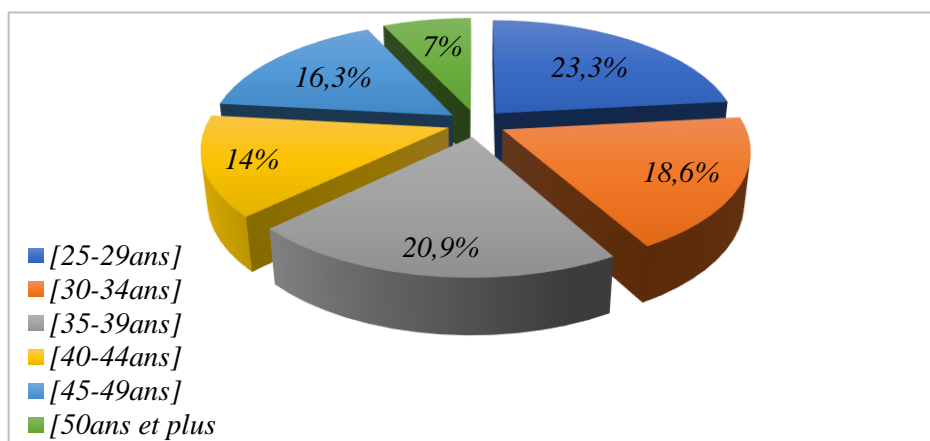
**2- L'âge :**

**Tableau N°3-3 : répartition par âge.**

	Fréquence	Pourcentage
[25-29ans]	10	23,3 %
[30-34ans]	8	18,6 %
[35-39ans]	9	20,9 %
[40-44ans]	6	14 %
[45-49ans]	7	16,3 %
[50ans et plus]	3	7 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-3 : répartition par âge.**



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche [25-29ans] avec un pourcentage de 23,3%, suivi par la tranche d'âge [35-39ans] avec un taux de 20,9%, tandis que la catégorie qui se situe entre [30-34ans] est représentée par un pourcentage de 18,6%, puis la catégorie d'âge [45-49ans] est représentée par un taux de 16.3%, Vient en suit la catégorie d'âge [40-44ans] et qui représente 14%, enfin 7% pour la catégorie

[50ans et plus. En ce qui concerne la tranche de [20-24ans], notre échantillon n'a pas touché cette catégorie d'âge.

On conclue que l'entreprise SOFIPLAST ne recrute pas les ouvriers de moins de 25ans par contre, elle recrute beaucoup plus les personnes d'un âge entre [25-39ans] car c'est une catégorie dynamique et motivé à atteindre les objectifs organisationnelle et ils sont au milieu de leur carrière et souhaite toujours réaliser un parcours professionnel satisfaisant et ces des catégories les plus jeune bien déterminer et prêt à l'écoute de l'entreprise, prêt à acquérir des connaissances et des expériences, cela s'explique aussi par la nature du travail qui exige une force physique et morale intensifié.

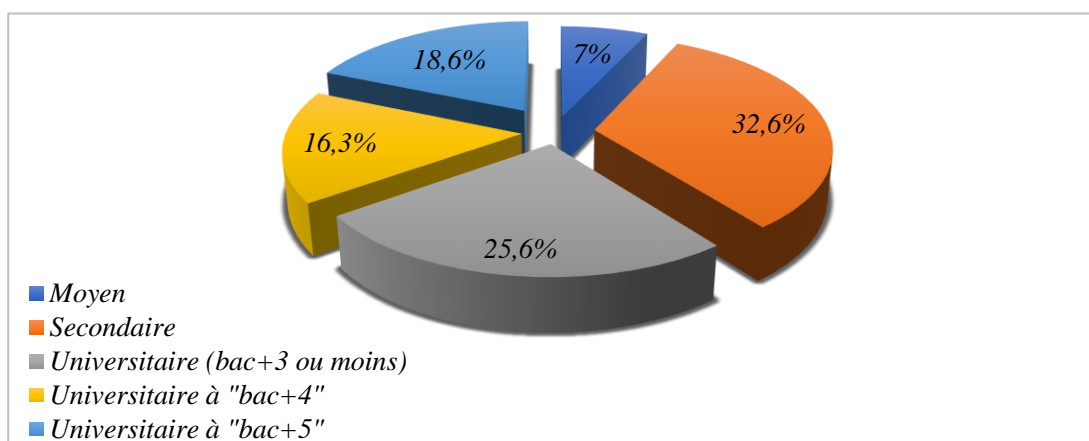
**3- Niveau d'instruction :**

**Tableau N°3-4 : répartition par niveau d'instruction.**

	Fréquence	Pourcentage
Moyen	3	7 %
Secondaire	14	32,6 %
Universitaire (bac+3 ou moins)	11	25,6 %
Universitaire à "bac+4"	7	16,3 %
Universitaire à "bac+5"	8	18,6 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-4 : répartition par niveau d'instruction.**



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

À travers ces résultats en constate que 60,4% des interrogées ont un niveau universitaire (25,6% avec bac+3, 18.6% avec bac+5, 16,3% avec bac+4), suivi de 32,6% pour ceux qui ont un niveau secondaire, Suivi par le niveau moyen avec un pourcentage de 7%.

Pour le niveau primaire, notre questionnaire na touché à aucun salarié de ce niveau.

La majorité de nos enquêtés sont de niveau universitaire et cela dû à leurs compétences et a l'importance que l'entreprise donne pour les diplômés.

Ces résultats s'expliquent aussi par la conjoncture économique que nous sommes en train de vivre en ce moment, en analysons ces données on constate que ces 26 universitaires n'occupent pas des postes de cadre. Néanmoins, ce sont des agents de maitrise et même d'exécution, le taux de chômage pousse des universitaires a accepté un travail moins adéquat à leurs niveaux d'étude.

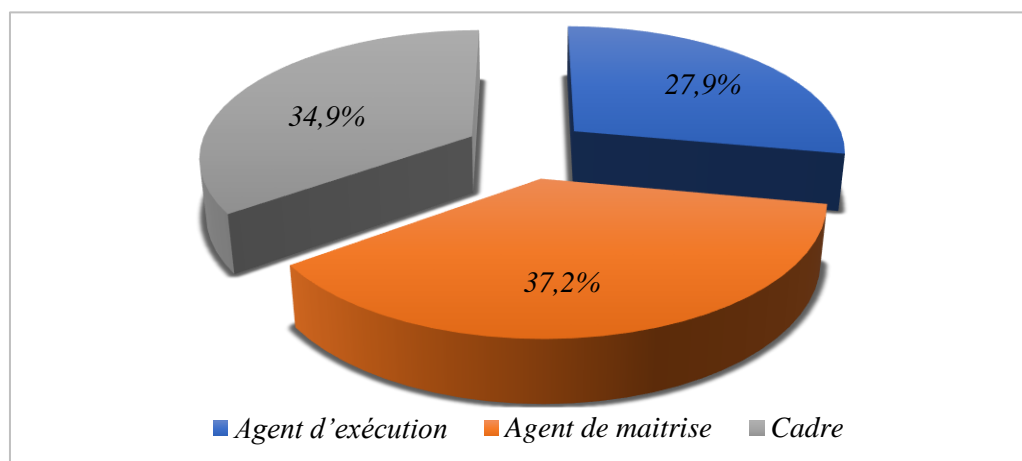
**4- Catégorie professionnelle :**

**Tableau N°3-5 : répartition par catégorie professionnelle.**

	Fréquence	Pourcentage
Agent d'exécution	12	27,9 %
Agent de maitrise	16	37,2 %
Cadre	15	34,9 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-5 : répartition par catégorie professionnelle.**



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

On observe que la catégorie agent de maitrise est la plus dominante avec un taux de 37,2 %, suivi de la catégorie des cadres avec un taux de 34,9 % et enfin avec un taux faible de la catégorie des agents d'exécution qui représente 27,9 %.

On constate la domination de la catégorie des (agents de maîtrise), Cela est justifié par les besoins de l’entreprise et la nature du travail exercé qui demande un grand nombre d’effectifs pour exécuter les taches.

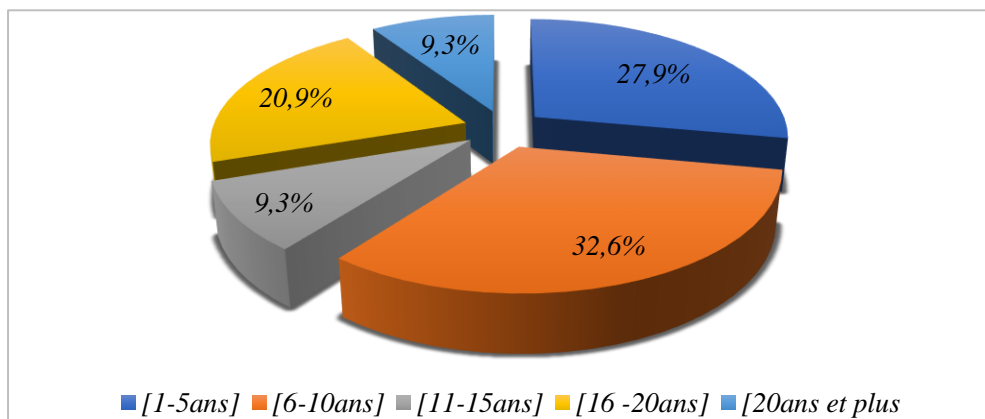
**5- Ancienneté au travail au sein de l’entreprise SOFIPLAST :**

**Tableau N°3-6 :** répartition par l’ancienneté au travail au sein de l’entreprise SOFIPLAST

	Fréquence	Pourcentage
[1-5ans]	12	27,9 %
[6-10ans]	14	32,6 %
[11-15ans]	4	9,3 %
[16 -20ans]	9	20,9 %
[20ans et plus	4	9,3 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-6 :** répartition par l’ancienneté au travail au sein de l’entreprise SOFIPLAST



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

D’après le tableau et la figure qui repartitionne les effectifs selon l’ancienneté de travail au sein de l’entreprise SOFIPLAST on constate que la fréquence de l’ancienneté entre [6-10ans] est la plus élevée, avec un taux de 32,6%, suivi par la fréquence [1-5ans] avec un taux de 27,9%, en suite celle [16-20ans] avec un taux de 20,9%, et enfin un taux de 9,3% pour les catégories qui ont une ancienneté de [11-15ans] et [20ans et plus].

Globalement, on note que 72,1% des enquêtés ont plus de 5 ans d'expérience dans l'entreprise, contre un taux de 27,9% peut cela démontre qu'il y a un recrutement convenable ces dernières années par rapport à la situation sanitaire et économique dans laquelle nous vivons, et ce qui témoigne du développement de l'entreprise et la création des postes d'emplois dans divers domaines.

**Axe 2 : La communications interne au sein de l'entreprise :**

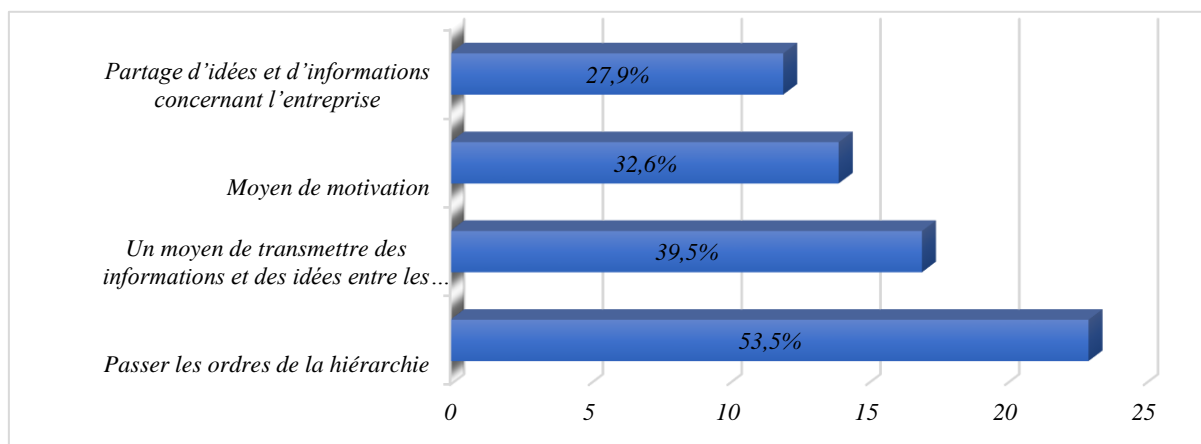
**6- Que signifie pour vous le terme de communication interne ?**

**Tableau N°3-7 : des perspectives sur la communication interne.**

	Fréquence	Pourcentage
Passer les ordres de la hiérarchie	23	53,5 %
Un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés	17	39,5 %
Moyen de motivation	14	32,6 %
Partage d'idées et d'informations concernant l'entreprise	12	27,9 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-7 : des perspectives sur la communication interne.**



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

Ces résultats d'une question à choix multiples, nous montrent que 53,5% des interrogés considèrent la CI comme un moyen pour passer les ordres de la hiérarchie, suivis par 39,5% qui le choisissent comme un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés. En troisième lieu on trouve que 32,6% voient la CI comme un moyen de motivation, et enfin, seulement 27,9% considèrent que la CI est un partage d'idées et d'informations concernant l'entreprise.

Cela veut dire que la CI est un moyen pour passer les ordres et les informations, avant qu'elle soit un moyen de motivation. Mais aussi qu'une partie très représentative des enquêtés à ne pas négliger, juge la CI comme un moyen de motivation.

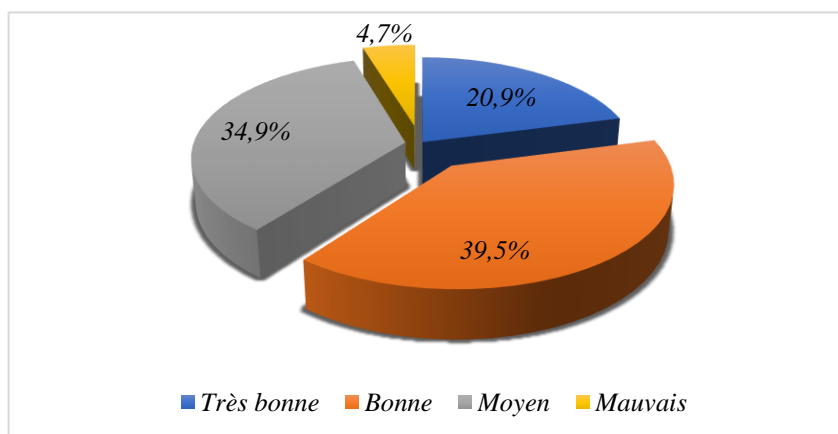
**7- Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre entreprise ?**

**Tableau N°3-8 : La communication interne au sein de SOFIPLAST.**

	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	9	20,9 %
Bonne	17	39,5 %
Moyen	15	34,9 %
Mauvais	2	4,7 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-8 : La communication interne au sein de SOFIPLAST.**



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

On observe, d'après les données ci-dessus un taux de 39,5% des interrogés signalent qu'il y'a une bonne communication au sein de l'entreprise, et 34,9% voient qu'il est « moyen ». Tandis que 20,9% pensaient que la communication au sein de SOFIPLAST est « très bien », et en fin un taux de 4,7% pour la réponse « mauvaise ».

Cela explique que les enquêtés de SOFIPLAST trouvent que la CI a une grande importance et ils déclarent sa présence au sien de leur organisme.

En faisant l'addition des pourcentages nous pouvons conclure que plus de la moitié de l'échantillon (61,4%) juge que la communication est bonne, cela se justifie par la flexibilité de la transmission de l'information assuré par excellence par la direction, ainsi que l'information touche la totalité des employées.



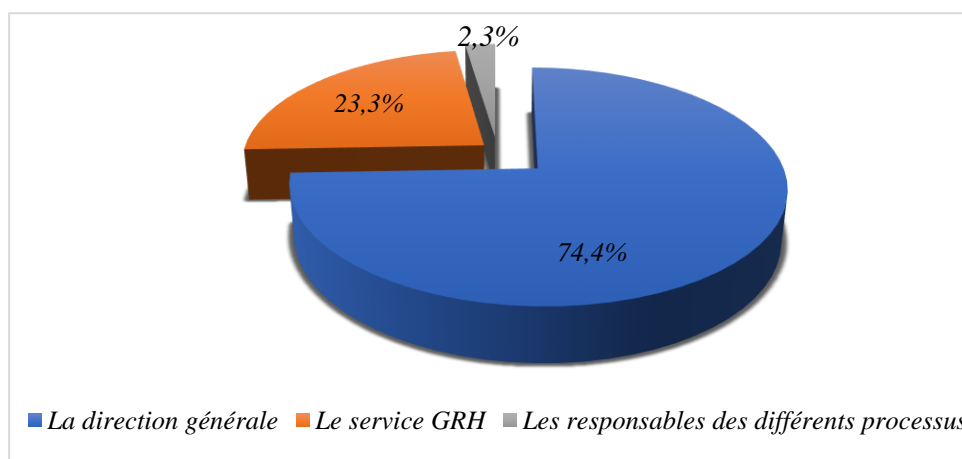
8- Qui est le responsable de la circulation des informations au sein de l'entreprise ?

Tableau N°3-9 : Le responsable de la circulation des informations au sein de l'entreprise.

	Fréquence	Pourcentage
La direction générale	32	74,4 %
Le service GRH	10	23,3 %
Les responsables des différents processus	1	2,3 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

Figure N°3-9 : Le responsable de la circulation des informations au sein de l'entreprise.



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

En l'absence d'un service de communication dans l'entreprise, on remarque d'après ces résultats, que la majorité de nous enquêtés disent que la transmission des informations est faite par la direction avec un pourcentage de 74,4%. En deuxième position vient les enquêtés qui ont répondu par le service GRH avec un taux de 23,3 %.

Donc l'information est bien transmise par la direction qui veut dire par les cadres de l'entreprise.

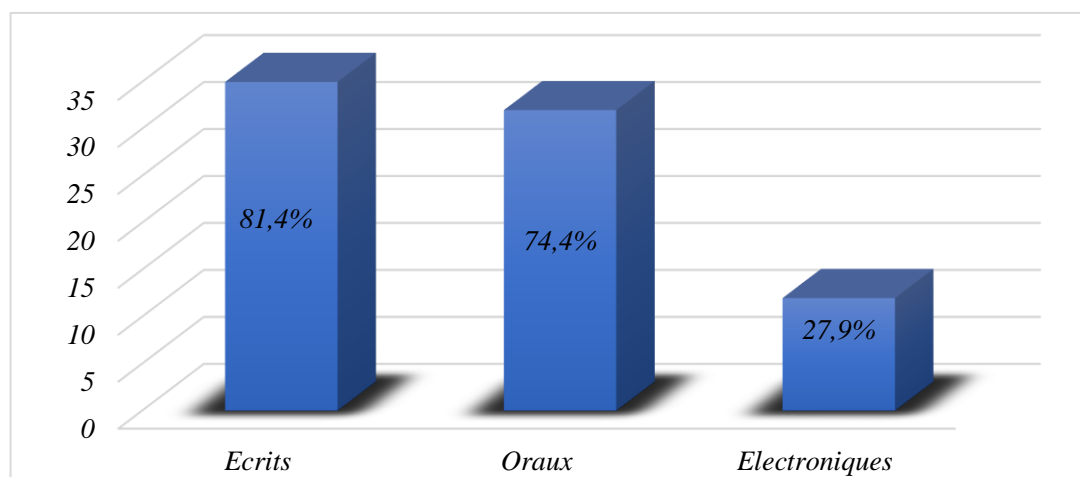
9- Quels sont les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information ?

**Tableau N°3-10 :** Le mode de communication le plus utilisé au sein de SOFIPLAST.

	Fréquence	Pourcentage
Ecrits	35	81,4 %
Oraux	32	74,4 %
Electroniques	12	27,9 %

**Source :** Résultat de la recherche.

**Figure N°3-10 :** Le mode de communication le plus utilisé au sein de SOFIPLAST.



**Source :** Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

On peut déduire alors à base de ces données, que le taux le plus élevé est de 81,4%, qui représente les employés qui ont répondu pour l’outil le plus appliqué est bien que l’écrit, et un taux de 74,4% pour ceux qui ont répondu par l’oral, en fin les moyens électroniques représentent le plus faible pourcentage de 27,9% réalisé par 12 personnes.

On constate que la grande partie des employés constituant notre échantillon, sont tous signalés que l’outil le plus adapté et le plus convenable pour comprendre l’information dans le processus de CI au sein de l’entreprise SOFIPLAST est bien évidemment l’écrit. Cela veut dire que cette société choisit d’avantage l’outil écrit afin d’assurer un bon déroulement de sa communication, et en parallèle adopte l’outil oral dont l’objectif est d’y avoir le face à face afin de renforcer les relations socioprofessionnelles au milieu de ses employés, et d’assurer une bonne transparence communicationnelle ainsi pour faire participer les employés illettrés dans le processus de CI.

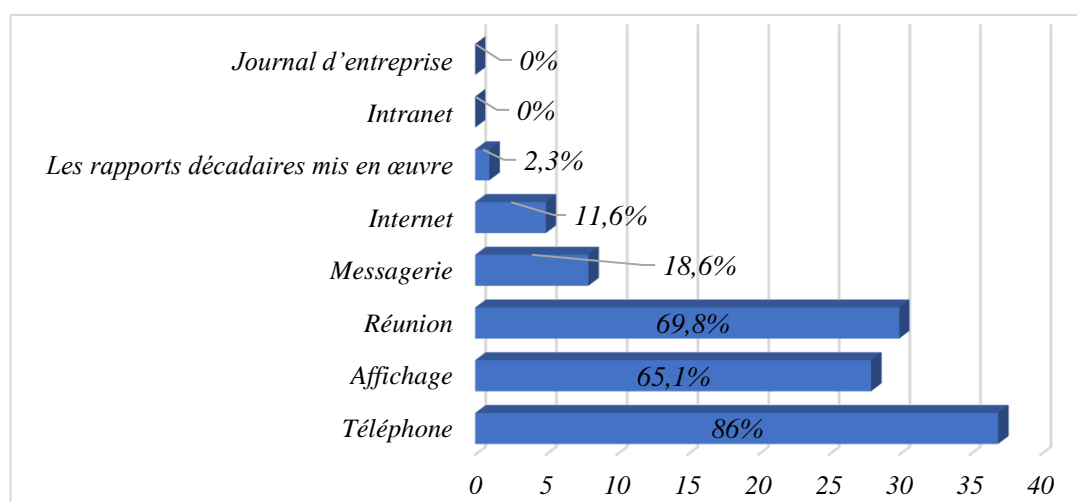
**10- Quels sont les supports les plus utilisés pour faire circuler l’information ?**

**Tableau N°3-11** : Les supports les plus utilisé pour faire circuler l’information.

	Fréquence	Pourcentage
Téléphone	37	86 %
Affichage	28	65,1 %
Réunion	30	69,8 %
Messagerie	8	18,6 %
Internet	5	11,6 %
Les rapports décadaires mis en œuvre	1	2,3 %
Intranet	0	0 %
Journal d’entreprise	0	0 %

**Source** : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-11** : Les supports les plus utilisé pour faire circuler l’information.



**Source** : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

Nous remarquons que 86% de nos enquêtées affirment que le téléphone est l’outil le plus utilisé pour faire circuler l’information entre autre, ensuite le deuxième outil est la réunion avec un taux de 69,8%, en troisième on trouve l’affichage avec un pourcentage de 65,1%, ensuite vient un taux de 18,6% pour ceux qui ont répondu par les messageries comme outil de communication et support d’information utilisé au sein de l’entreprise, et 11,6% pour l’internet, enfin une personne parmi les répondants a ajouté un autre support qui est le rapport décadaires, c’est-à-dire que tous les 10 jours, chaque responsable doit préparer un rapport résumant la situation au court de cette période. Aussi, on constate également que les moyens électroniques sont totalement absents.

On peut expliquer cela par les capacités intellectuelles limitées des travailleurs qui préfèrent les moyens les plus simples, et l'indisponibilité de l'accès à l'internet ainsi que le manque des moyens technologiques nécessaires qui permet la transmission des messages et des informations.

En générale , la majorité des employés constituant notre échantillon d'étude déclarent que l'outil le plus utilisé dans le processus de la communication est le téléphone, c'est un ancien moyen utilisé et très pratiqué au sein d'une organisation, initialement conçu pour transmettre la voix humaine et permettre une conversation à distance, l'utilisation de ce moyen de communication s'explique par sa rapidité, et son efficacité et sa disponibilité à tout moment, il sert à faciliter le travail en commun, facile à faire circuler l'information entre le personnel.

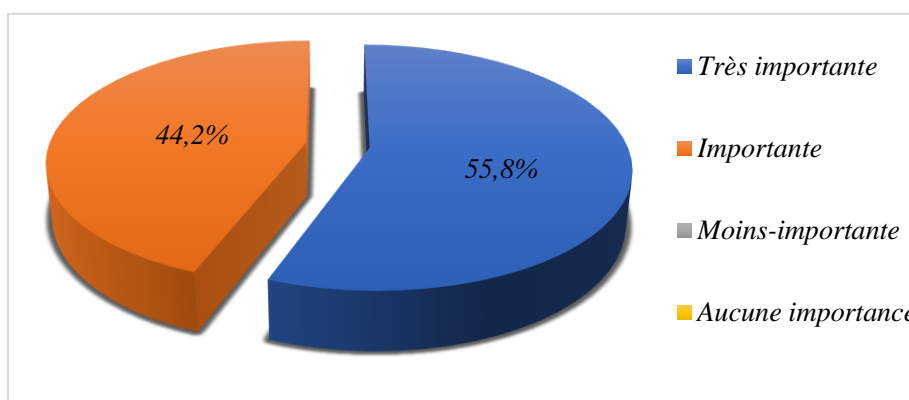
**II- Quelle est l'importance de la multiplication des supports de communication sur votre motivation ?**

**Tableau N°3-12 :** L'importance de la multiplication des supports sur la motivation.

	Fréquence	Pourcentage
Très importante	24	55,8 %
Importante	19	44,2 %
Moins-importante	0	0 %
Aucune importance	0	0 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-12 :** L'importance de la multiplication des supports sur la motivation.



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

Nous constatons que la totalité de nos répondants (100%) pensent que la multiplication des supports de communication est importante pour être plus motivé. En effet, 55% d'entre eux ont affirmé que c'est très important.

Le développement de la communication dans l'entreprise se traduit généralement par l'accroissement du nombre des supports d'information et d'échanges. Ses supports permettent de faire parvenir le message au personnel d'une manière plus facile, rapide et efficace.

La multiplication des supports de communication permet de toucher un plus large public, c'est-à-dire que l'information atteint tous les employés, ce qui les aide à être bien informés.

Et plus les salariés seront bien informés, plus ils motivé.

Donc, la multiplication de ses supports reste une nécessité pour l'entreprise et beaucoup plus pour la motivation de leurs salariés.

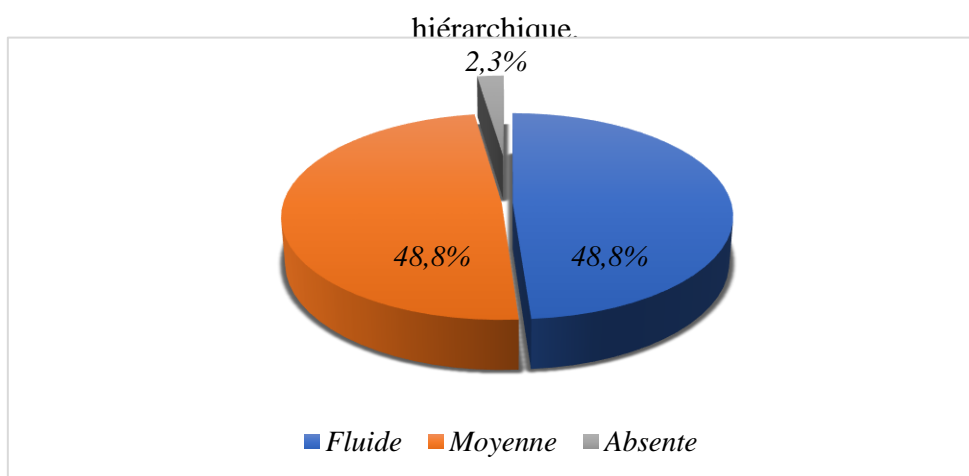
**12- Comment jugez-vous la communication avec votre supérieure hiérarchique ?**

**Tableau N°3-13 :** La caractéristique de la communication entre les salariés et supérieurs hiérarchique.

	Fréquence	Pourcentage
Fluide	21	48,8 %
Moyenne	21	48,8 %
Absente	1	2,3 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-13 :** La caractéristique de la communication entre les salariés et supérieurs hiérarchique.



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

En voulant savoir un peu plus sur la caractéristique de la communication entre les salariés et supérieur hiérarchique on a remarqué que les réponses sont variées entre les deux choix « Fluide » et « Moyenne » avec le même taux de 48,8 %, ceci souligne qu'il y a une proximité professionnelle entre les supérieurs hiérarchique et leurs subordonnés. Sauf une seule personne de l'échantillon constate qu'il n'y a pas de communication avec le supérieur hiérarchique (absente).

Pour ces résultats on peut affirmer donc que les supérieurs ne creusent des distances avec les enquêtés, et développer l'écoutes des collaborateurs.

L'Entreprise SOFIPLAST privilégie la communication basée sur la réciprocité c'est-à-dire un échange d'information régulier entre les salariés eux même et entre salariés et responsable.

**Axe 3 : La communications interne et la motivation**

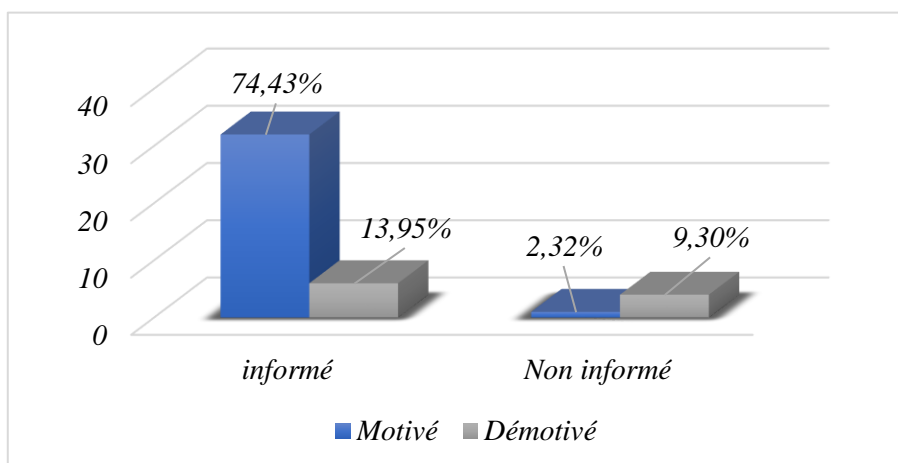
**13- Corrélation entre l'impression d'être informé et la motivation au travail :**

**Tableau N°3-14 :** Corrélation entre l'impression d'être informé et la motivation au travail.

		<i>Etes-vous motivé au sein de votre entreprise ?</i>					
		Oui		Non		Total	
		F	%	F	%	F	%
<i>Avez-vous l'impression d'être informé au bon moment ?</i>	Oui	32	74,43 %	6	13,95 %	38	88,4 %
	Non	1	2,32 %	4	9,30 %	5	11,6 %
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>76,75 %</b>	<b>10</b>	<b>23,25 %</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-14 :** Corrélation entre l'impression d'être informé et la motivation au travail.



Source : Résultat de la recherche.

### Commentaire :

D'après les données ci-dessus, on constate que :

- La majorité de nous enquêtés avec un taux de 88,4% ont l'impression d'être informé au bon moment, or que 11,6% qui disent le contraire.

Cela explique que les moyens, notamment, les voies par lesquelles les dirigeants transmettent l'information sont efficaces pour la totalité des interrogés.

Pour les personnes qui ont annoncé que les informations ne sont pas réceptionnées au bon moment revoient à leurs distractions vis-à-vis le tableau d'affichage et les autres moyens.

- La majorité de nous enquêtés avec un taux de 76,75% sont motivés au sein de l'entreprise, par contre 23,25% ne sont pas motivés.

On constate d'après ces données que 74,43% des travailleurs qui ont l'impression d'être informé au bon moment sont bien motivés, contre 13,95% pour les interrogés démotivés.

A ce titre on constate que ceux qui sont toujours informés sont motivés, contraire à ceux qui ne sont pas informés, donc l'information et la CI dans l'entreprise joue un rôle important dans la motivation au travail.

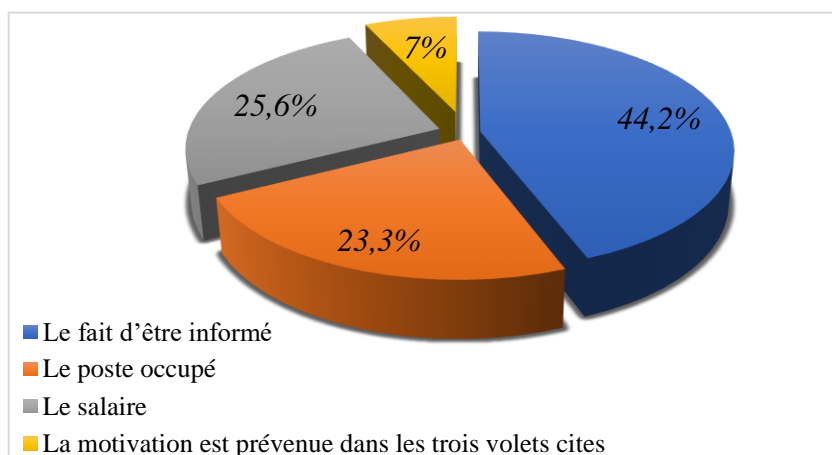
### 14- Qu'est-ce qui vous motive de plus dans votre entreprise ?

**Tableau N°3-15** : La répartition des enquêtés selon l'élément de la motivation.

	Fréquence	Pourcentage
Le fait d'être informé	19	44,2 %
Le poste occupé	10	23,3 %
Le salaire	11	25,6 %
Les trois volets citent	3	7 %
Total	43	100 %

**Source** : Résultat de la recherche.

Figure N°3-15 : La répartition des enquêtés selon l'élément de la motivation.



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

D'après les résultats ci-dessus, on constate que la plupart de nous enquêtés estiment que la source de la motivation au travail c'est bien le fait d'être informé soit 44,2%, suivi par un taux de 25,6% pour ce qui croit que le salaire c'est la source de la motivation, et 23,3 % pour ce qui croit c'est le poste occupé, et enfin un taux de 7% pour les interrogés pensent que la motivation parvient dans les trois volets cités.

On conclut que ce qui motive les enquêtés de plus c'est le fait d'être informé, ajouter à cela, le salaire et le poste occupé comme des conditions matérielles qui facilitant l'adaptation et la motivation dans cette entreprise.

Enfin en ajoute un exemple d'un enquêté qui répondu comme suite : être informé de tout, être au courant de ce qui passe, nous permet d'être à jour ainsi être plus motivant.

**15- Considérez-vous la communication interne comme facteur de motivation ?**

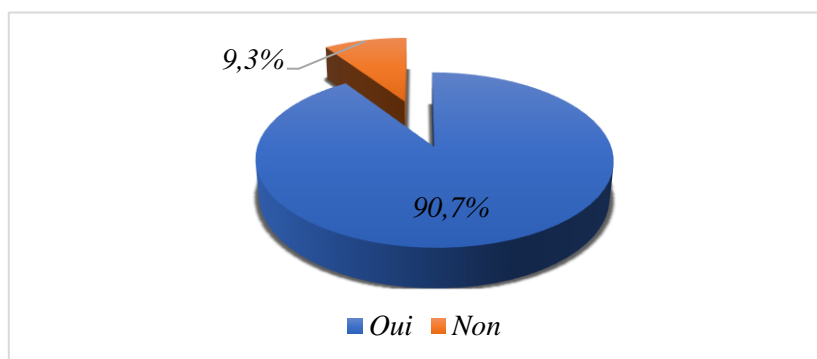
Tableau N°3-16 : La communication interne comme facteur de motivation.

	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	90,7 %
Non	4	9,3 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.



**Figure N°3-16 :** La communication interne comme facteur de motivation.



Source : Résultat de la recherche.

**Commentaire :**

Les données ci-dessus nous renseignent sur la définition de la CI comme facteur de motivation ou non, en reprenant les données obtenues on constate que pour 90,7% de nos enquêtés placent cette dernière comme facteur de motivation, Contre 9,3% qui pensent que la CI ne représente guère un facteur de motivation.

Cela explique que la CI dans l'entreprise joue un rôle important sur la motivation des travailleurs et sur les relations interpersonnelles.

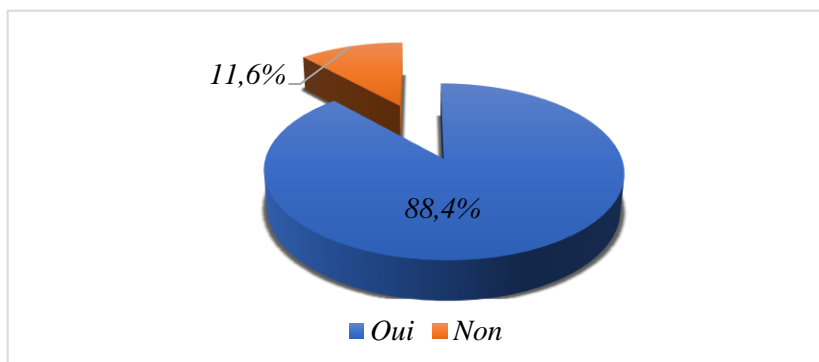
**16- A votre avis l'échange d'opinion avec vos responsables hiérarchiques est-il créateur de motivation pour vous ?**

**Tableau N°3-17 :** L'échange d'opinion avec les responsables hiérarchiques comme créateur de motivation.

	Fréquence	Pourcentage
Oui	38	88,4 %
Non	5	11,6 %
Total	43	100 %

Source : Résultat de la recherche.

**Figure N°3-17 :** L'échange d'opinion avec les responsables hiérarchiques comme créateur de motivation.



Source : Résultat de la recherche.

### **Commentaire :**

Les résultats indiquent que la plupart soit 88,4% des enquêtés de notre échantillon d'étude disent que l'échange d'opinion avec leurs responsables hiérarchiques est un créateur de motivation pour eux, contre une minorité de 11,6% qui disent que ce n'est pas forcément un créateur de motivation.

La mise en place d'une stratégie de CI, obligeant les responsables de cette entreprise à transmettre aux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation.

Le fait d'être en échange des idées, des informations avec les dirigeants sur la manière de réaliser le travail, cela implique positivement sur leur motivation au travail.

### **17- Quel est votre avis personnel par rapport au climat et le déroulement de la communication interne dans l'entreprise "SOFIPLAST" ?**

**Remarque :** Seulement 65,1% des personnes questionnées ont répondu à cette question. (15 personnes n'ont pas répondu).

Selon la majorité de nos répondants, le climat et le déroulement de la CI au sein de l'entreprise SOFIPLAST est presque bien, mais il faut l'améliorer pour qu'elle soit plus rentable.

Ces résultats nous permettent de découvrir que l'entreprise SOFIPLAST, sert à favoriser la CI par tous les moyens et les stratégies qui favorisent le bon déroulement est l'efficacité de la CI.

D'autre part, une minorité (moins de 8%) pensent que la communication au sein de SOFIPLAST ce n'est pas bien pris en considération. Elle doit être une préoccupation pour une bonne exécution des tâches, à cause de certains obstacles humains qui ne font pas d'efforts et n'aident pas. Ainsi qu'un manque de rentabilité car elle nécessite une bonne volonté de la réalisation et d'amélioration de cette dernière.

**18- « La communication interne motive davantage les employés à fournir plus d'efforts et avoir un meilleur rendement ».**

**Etes-vous de cet avis ou bien contre ? Expliquez votre point de vue.**

**Remarque :** Seulement 65,1% des personnes questionnées ont répondu à cette question. (15 personnes n'ont pas répondu).

La totalité de nos enquêtés qui ont répondu à cette question estiment que la CI motive d'avantage les employés à fournir plus d'efforts et avoir un excellence rendement.

On peut ajouter une réponse d'un répondant qui peut résumer presque le reste des réponses.

Il dit : « La communication interne permet de partager des valeurs communes et de faire adhérer toutes les équipes à la culture de l'entreprise, pour la motivation, quand l'entreprise donne du sens à leur mission les collaborateurs comprennent mieux les objectifs, peuvent mieux y adhérer ».

Donc d'une part elle permet de fidéliser les collaborateurs et de créés un sentiment d'appartenance et d'autre part elle permet de motivés ses derniers en expliquant la stratégie de l'entreprise

À partir de cella un peut s'explique qui la CI est devenue l'un des avantages et des enjeux au sien de l'entreprise SOFIPLAST elle permet de valoriser les compétences et de crée davantage de valeur ajoutée.

### ***III. Synthèse de l'enquête :***

D'après l'étude menée sur le terrain et les informations fournies pour le sondage du questionnaire destiné au personnel de SOFIPLAST afin de connaître l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise, ainsi de déterminé son rôle dans la motivation des employés et découvrez comment grâce à ses moyens, pourra-t-elle influencé sur le comportement du l'ensemble des salariés et par conséquent de les motivés dans l'accomplissement de leurs taches.

L'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain nous ont conduits aux résultats suivants :

- La CI est avant tout un moyen de transmettre les ordres, les informations et les idées entre tous les individus au sein de l'organisation.

- La CI au sein de SOFIPLAST est bonne, cela indique que l'information est bien transmise entre les différentes parties de l'entreprise.
- En l'absence d'un service de communication dans l'entreprise, la circulation des informations est bien faite par la direction générale.
- L'outil le plus adapté et le plus convenable pour comprendre l'information dans le processus de CI au sein de l'entreprise SOFIPLAST est bien évidemment l'écrit. Mais il convient de noter que l'oral n'est pas moins important que lui, donc, en général l'entreprise s'appuie sur les deux pour bien transmettre l'information.
- Les supports les plus utilisés pour faire circuler l'information sont : le téléphone, la réunion et l'affichage.
- Ses supports permettent à l'information d'atteindre tous les employés, ce qui les aide à être bien informés.
- La multiplication de ses supports est très importante pour l'entreprise et beaucoup plus pour la motivation de leurs salariés.
- La communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés est bonne ceci souligne qu'il y a une proximité professionnelle entre eux.
- Concernant la motivation des employés et le fait d'être informé :
  - ✓ Ceux qui sont bien informés sont motivés, contrairement à ceux qui ne le sont pas, cela confirme le rôle de la CI dans la motivation des personnes.
  - ✓ La source de la motivation au travail au sein de SOFIPLAST c'est bien le fait d'être informé, avec la rémunération et le poste occupé comme des conditions matérielles.
- La CI dans l'entreprise joue un rôle important sur la motivation des travailleurs et sur les relations interpersonnelles.
- S'il y a l'échange des idées entre les catégories socioprofessionnelles (ouvriers, responsables) les relations amicales vont s'installer, qui va faciliter l'adaptation et la motivation au travail.
- La CI motive d'avantage les employés à fournir plus d'efforts et avoir un excellent rendement.

### **1- Remarques :**

Au cours du période de stage au sein de l'entreprise SOFIPLAST j'ai constaté d'après mon étude ceci :

- L'insuffisance des moyens de communication interne tels que : les moyens électroniques, l'entreprise se base souvent sur l'affichage et le téléphone et la réunion.
- L'existence de communication informelle qui provoque des remueurs et peut engendre des conflits entre les salariés.
- Perdre beaucoup de temps à se déplacer entre les départements pour la recherche des informations.

### **2- Recommandations :**

Afin de mieux aider l'entreprise à améliorer son système de communication interne on suggère de :

- Crée un service spécialisé pour la communication, pour faciliter les contacts entre les différents services.
- L'utilisation de réseaux internet pour faciliter et améliorer la communication interne.
- Mettre l'accent sur la communication ascendante en mettant en place une boîte à idée pour bien écouter aux : problèmes, soucis et les attentes des salariés et leurs permettre d'exprimer leurs remarque, idées et suggestions dans le but de garantir de bonnes relations socioprofessionnelles et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- Encourager la créativité du personnel à travers les signes de reconnaissances, de mérites et de félicitations.
- Budgétisation des formations à la maîtrise des nouvelles TIC afin de développer les compétences liées au partage d'informations et d'idées dans les groupes de travail de l'entreprise. Afin de gagner plus de temps dans l'exécution des tâches
- Changer les mentalités comme condition nécessaire à un saut technologique majeur.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, la performance financière, même si elle reste la finalité principale, elle n'est plus le seul critère de la réussite. L'organisation, le capital humain, les managers sont autant de facteurs importants à prendre en compte et à analyser pour une réussite optimale voulue par la Direction.

Face aux problématiques managériales engendrés par les parcours de la vie des entreprise (nouveau plan stratégique, acquisition...), la communication interne s'avère être un vecteur précieux pour mieux accompagner les Hommes à s'adapter aux différents changements.

Redonner du sens à la stratégie définie, fédérer les collaborateurs autour d'une même ligne directrice, faciliter son partage et sa mise en œuvre au sein des équipes, tels sont les atouts auxquelles répond la communication interne.

Les entreprises doivent intégrer l'humain dans leur stratégie et trouver l'équilibre entre la course à la performance et le « bien-vivre » pour les salariés. Pour cela, il est nécessaire d'établir des stratégies de communication interne prenant en compte de la politique et la culture de l'entreprise tout comme les attentes des hommes qui les font vivre.

En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel. Dans un monde globalisé et toujours plus compétitif, les organisations et en particulier les entreprises dans leurs rangs doivent avoir des collaborateurs loyaux, épanouis, fiers pour travailler dans cette entreprise et surtout motivés.

La motivation du personnel est l'élément clé du succès d'une entreprise. Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont des employés motivés.

En outre, le besoin de disposer des ressources distinctives oblige les organisations ayant une vision à long terme à avoir de bonnes stratégies de communication et de motivation. Ces deux concepts maîtrisés et adaptés à l'entreprise contribuent sans aucun doute à sa réussite.

Il est clair qu'une communication interne bien gérée crée de la valeur ajoutée à l'entreprise, en effet, elle vise à fédérer les collaborateurs, les rassembler autour d'une culture commune, mais contribue également au développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. Néanmoins, lorsque qu'elle est mal gérée, elle constitue une source de crises majeures.

Dans notre étude, nous avons essayé de déterminer « le rôle de la communication interne dans la motivation des employés de l'entreprise SOFIPLAST », notre travail repose sur l'analyse des informations recueillies dans l'entreprise à travers les observations et l'enquête par questionnaire. Nous avons résolu d'essayer de répondre au problème suivant : « *Quel est le rôle de la communication interne dans la motivation des employés dans les entreprises algériennes ?* »

Les résultats de notre étude empirique liée aux hypothèses de recherche proposées sont les suivants :

Les résultats obtenus pour la première hypothèse qui est : *La communication interne est considérée comme un élément motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise.* L'ont confirmé, suite aux réponses représenté par les données de tableau N°3-16 qui nous renseignant sur la définition de la communication interne comme facteur de motivation ou non, ou on trouve que 90,7% de nos enquêtés placent cette dernière comme facteur de motivation. Cela explique que la communication interne dans l'entreprise joue un rôle important sur la motivation des travailleurs et sur les relations interpersonnelles. Aussi on a Les données de tableau N°3-17 indiquent que le fait d'être en échange des idées, des informations avec les dirigeants sur la manière de réaliser le travail, cela implique positivement sur la motivation au travail. Puis les résultats de la question N°18 montrent que la totalité de nos enquêtés qui ont répondu à cette question estiment que la communication interne motive d'avantage les employés à fournir plus d'efforts et avoir un excellent rendement. D'une part elle permet de fidéliser les collaborateurs et de créés un sentiment d'appartenance et d'autre part elle permet de motivés ses derniers en expliquant la stratégie de l'entreprise.

En effet, la communication interne a un impact direct sur la motivation du personnel. On trouve que la plupart des enquêtés qui donne l'importance à l'utilité de ce facteur, qui occupe une place importante, car elle permette aux salariés une excellente connaissance de l'environnement de leur travail, et une meilleure implication, et donc motivation.

De ce fait, la communication interne est un vecteur de la motivation et de l'implication de soi.

Les résultats obtenus pour la deuxième hypothèse qui est : *Les différents moyens de la communication interne aident a motivé les salariés dans l'entreprises.* L'ont confirmé, Suite à la réponse de la question N°11 qui a prouvé que la totalité de nos répondants pensent que la multiplication des supports de communication est importante pour être plus motivé.



Elle permet de toucher un plus large public, c'est-à-dire que l'information atteint tous les employés, ce qui les aide à être bien informés. Et plus les salariés seront bien informés, plus ils motivés, comme le montrent les résultats des questions N°13 et N°14, ou se trouve que ce qui motive les enquêtés de plus c'est le fait d'être informé, et ceux qui sont toujours informés sont motivés, contraire à ceux qui ne sont pas informés.

Donc on peut dire que les différents moyens de la communication interne jouent un rôle très important dans la motivation des employés au sein de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique, à la lumière des résultats de l'étude nous pouvons déduire que la communication interne joue un rôle important dans la vie de l'entreprise. Elle est nécessaire dans le quotidien des salariés d'un point de vue opérationnel mais également en tant que levier de motivation. Au quotidien, elle va avoir un rôle de cohésion, un rôle fédérateur qui sera l'un des leviers de la motivation des salariés.

Enfin, si la communication interne joue forcément un rôle important dans la motivation des salariés, il est important de noter qu'elle peut parfois conduire à d'autres problèmes. En effet, l'utilisation des nouvelles TIC « Technologies de L'Information et de la Communication » au sein des entreprises est en augmentation. Cependant, ces nouvelles technologies, si elles permettent de diffuser et de faire circuler plus rapidement l'information, ne créent pas un sentiment d'appartenance à l'entreprise et de cohésion entre les salariés. Ces nouveaux outils de communication doivent donc nécessairement être encadrés afin d'éviter une surinformation qui entraverait alors la motivation des salariés de l'entreprise. De plus, ces outils ne sont pas adaptables à chaque entreprise ainsi qu'à chaque catégorie socio-professionnelle. Pour l'entreprise SOFIPLAST, ces outils de communication ne sont pas adaptés car la moitié des salariés se caractérisent par la catégorie socioprofessionnelle des ouvriers. Il s'agit donc d'employés sur le terrain et n'ont pas accès à un ordinateur personnel. La communication à travers ces nouvelles technologies ne semble pas adaptée à l'entreprise du fait de la perte du lien social qu'elle engendrerait et de l'inégalité entre les salariés qui pourraient y accéder et ceux qui ne le feraient pas. L'utilisation de ces nouvelles technologies n'apparaît donc pas comme un levier de motivation des salariés des entreprises.

Nous recommandons aux futures études de s'intéresser à l'impact des nouvelles TIC sur le fonctionnement de l'entreprise.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

### **La liste des ouvrages :**

- ❖ B. Dobieki « communication des entreprise et organisation », Edition Marketing, SA, 1996.
- ❖ BOMAL Géraldine & COBUT Éric « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Editions Edi pro, Liège, 2009.
- ❖ C. CARRE « Surmonter les conflits », éditions d'organisation, Paris, 2003.
- ❖ C. LEVY- LEBOYER « La motivation dans l'entreprise », 2-ème éd, Paris, 2003.
- ❖ D. Weiss « la fonction des ressources humaines », Edition d'organisation, paris, 1993.
- ❖ DETRIE Phillipe et BROYEZ Catherine, La Communication Interne Au Service Du Management ,2<sup>ème</sup> éd Liaisons 2001.
- ❖ DONJEAN Christine et COBUT Éric « la communication interne » 2ème édition, Edi.pro, Belgique, 2014.
- ❖ FENOUILLET Fabien, « La Motivation », Dunod, Paris, 2016.
- ❖ FENOUILLET Fabien, « Les théories de la motivation », DUNOD, 2eme édition, Paris, 2006.
- ❖ Hellriegel, Slocum, « Management des organisations », 2-ème édition de Boeck, 2004.
- ❖ Jean Marie Peretti « Ressources humaines », Editions Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994.
- ❖ Jean Michel Plane « management des organisations, théories, concepts, cas », Edition, DUNOD, 2003.
- ❖ LILIANE Demont-Lugol et autres, Communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2<sup>ème</sup> éd ARMAND COLIN, Paris, 2006.
- ❖ M. Emmanuel et D. Mathieu, « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004.
- ❖ M. Grawitz « Méthode des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2003.
- ❖ Micheau Thomazeau et autres « La boite à outils de la Motivation », Dunod, Paris, 2018.
- ❖ MOREL Philippe « la communication d'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert. Paris. 2009.
- ❖ NGUYEN Thanh « la Communication, une Stratégie au Service de l'Entreprise », Edition economico, paris, 1991.
- ❖ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert « la communication interne de l'entreprise », 4eme édition Dunod, paris,2002.
- ❖ P. BRANGER, J-P. HELFER, J. ORSONI et J-M. PERRETI, Gestion, les fondements de l'entreprise, Vuibert, Paris, p.60
- ❖ P. KOTLER et autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson édition, Paris, 2006.
- ❖ P. KOTLER et autres : Marketing Management, 14<sup>ème</sup> édition, Pearson édition, Paris, 2012.

- ❖ P. PASTOR & R. BREAD « les treize clés du manager », édition liaison, Paris, 2003.
- ❖ PATRICE ROUSSEL « La motivation au travail : concept et théorie », Editions EMS, Paris, 2001.
- ❖ PATRICE ROUSSEL « Rémunération motivation et satisfaction au travail », Edition, Economica, Paris, 1996.
- ❖ PUJOL Marie Dominique. Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, 2eme édition, 2003, Paris.
- ❖ Robert Vallerand et Edgar Thill « Introduction à la psychologie de la motivation », Études Vivantes, Québec, 1993.
- ❖ SHIMON L. Dalon, ERIC Gosselin, et autres « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2<sup>ème</sup> éd, Gaëtan Morin, 2002.
- ❖ Thierry Libaert « le plan de communication » Dunod, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2017
- ❖ Thierry Libaert, « introduction à la communication », Edition Dunod, Paris, 2009.
- ❖ Thierry Libaert, WESTPHALIEN Marie Hélène, Communicator, Toute la communication d'entreprise, 6<sup>ème</sup> éd, DUNOD, paris, 2012.
- ❖ WESTEPHALEN Marie Hélène, communicateur, le guide de communication d'entreprise, 3eme édition, paris, 2001.

**Articles scientifiques :**

- ❖ Anne Gregory, Planning & managing a public relations campaign, IPR-Kogan,1996.
- ❖ C. Michon « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer » Communication et organisation, 1994
- ❖ Carol KENNEDY, Toutes les théories du management, ED, Maxima, Paris, 1993.
- ❖ CNAF, « Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques », Édition, octobre 2009, article disponible en ligne
- ❖ D. DUMONT & VAN GEHUCHTEN « Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli », Actualités en matière de bien-être au travail, Bruylant, coll. 2014.
- ❖ F. MARTIN « Managez humain, c'est rentable ! », De Boeck, 2008.
- ❖ Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
- ❖ Monique Zollinger «la communication interne et externe », 1993.

**Les travaux universitaires :**

- ❖ Bruno Joly, la communication, université Belgique, 2010.

- ❖ F. ELY « Intelligence économique et communication interne », Communication et organisation, 2012.
- ❖ F. ELY « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », Communication et organisation, 2015.
- ❖ GUY ROGER Assie et all : cours d'initiation à la méthodologie de recherche, école pratique de la chambre de commerce et d'industrie, ABIDJAN. (Article lu le 03/05/2021, à 20h00).
- ❖ Jean Pierre GRUERE et J. TABES, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982.
- ❖ M. GREFFIER « Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ? », IAE Paris, 2015
- ❖ T. ANDRY « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », Communication & Organisation, 2016.

**Les sites web :**

- ❖ Emmanuelle braver « motiver par la communication interne », publié sur le site internet : [www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189communicationinterne/motivation.shtml) (Publié en 12/01/2019 consulté le 01/09/2021 à 19H).
- ❖ Site web: <http://cdt64.media.tourinsoft.eu/upload/Le-Plan-de-communication.pdf>. (Consultation, le 14/06/2021 à 14h35)
- ❖ Site web : [Http://www.memoireonline.com/06/07/497/m\\_la-communication-d'entreprise1.html](http://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d'entreprise1.html) (Consulter le 10/04/2021 à 18h00)
- ❖ Site web : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7> (Consulter le :15/06/2021 à 23h30).

**Acte de congrès :**

- ❖ V. NEVEU « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Actes du 15<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.

# TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX.....I

LISTE DES FIGURES.....II

LISTE DES ABREVIATIONS.....III

RESUME

INTRODUCTION.....A

## Chapitre I : La communication interne

### Section 01 : Généralité sur la communication interne.....01

1- La notion de la communication.....01

1-1 Définitions de la communication..... 01

1-2 Le processus de la communication.....02

2- La communication d'entreprise.....05

2-1 Définition.....05

2-2 Les types de la communication d'entreprise.....05

2-2.1 La communication interne.....05

2-2.2 La communication externe.....05

3- Histoire et définition de la communication interne.....07

3-1 L'histoire et l'évolution de la communication interne.....07

3-2 La définition de la communication interne.....07

4- Les trois étapes de la communication interne.....08

5- Les champs de la communication interne.....08

5-1 La communication formelle.... 09

5-2 La communication informelle. ....09

6- Les types de la communication interne.....09

6-1 La communication descendante ou hiérarchique .....09

6-2 La communication ascendante (ou salariale) .....10

6-3 La communication transversale (horizontale). ....11

### Section 02 : L'entreprise un espace de communication.....13

1- Les moyens de la communication interne. ....13

1-1 Les moyens écrits. ....13

1-2	<i>Les moyens oraux.....</i>	15
1-3	<i>Les moyens électroniques.....</i>	16
2-	<i>Les circuits de la communication interne.....</i>	17
2-1	<i>Le circuit hiérarchique.....</i>	17
2-2	<i>Le circuit des instances représentatives.....</i>	17
2-3	<i>Le circuit de la communication interne.....</i>	18
3-	<i>Le rôle de la communication interne.....</i>	18
4-	<i>Les objectifs de la communication interne.....</i>	19
5-	<i>Le plan de communication.....</i>	21
5-1	<i>Les caractéristiques d'un plan de communication.....</i>	22
5-2	<i>Conception d'un plan de communication.....</i>	22
5-3	<i>Pourquoi planifier la communication ?.....</i>	23
	<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>25</b>

## **Chapitre II : La motivation au travail.**

### **Section 01 : motivation : fondements théoriques et écoles de recherches.....27**

I.	<i>Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail.....</i>	27
II.	<i>Les théories de l'Ecole des Relations Humaines.....</i>	27
1-	<i>Les théories du contenu.....</i>	28
1-1	<i>La théorie de l'Homme social selon E. Mayo.....</i>	28
1-2	<i>La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins.....</i>	28
1-3	<i>La théorie « ERG » d'Alderfer.....</i>	30
1-4	<i>La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg.....</i>	30
1-5	<i>La théorie X-Y de Mac Gregor.....</i>	32
2-	<i>Les théories du processus.....</i>	33
2-1	<i>La théorie du système V.I.E.....</i>	33
2-2	<i>La théorie de l'équité de J.S. Adams.....</i>	34
2-3	<i>La théorie de la fixation des objectifs de Locke.....</i>	35

### **Section 02 : Cadre conceptuel et lien théorique entre la communication interne et la motivation.....36**

1-	<i>Définitions de la motivation.....</i>	36
2-	<i>Les caractéristiques de la motivation au travail.....</i>	37
3-	<i>Typologie de la motivation au travail.....</i>	38
3-1	<i>La motivation finale.....</i>	38
3-2	<i>La motivation instrumentale.....</i>	38

3-3	<i>La motivation de survie.....</i>	39
3-4	<i>La motivation obsessionnelle.....</i>	39
4-	Mesure de la motivation au travail .....	39
5-	Facteurs d'influence de la motivation.....	40
6-	Lien théorique entre la communication interne et la motivation.....	42
6-1	<i>Selon DONJEAN Christine et COBUT Éric.....</i>	42
6-2	<i>Selon PUJOL Marie-Dominique.....</i>	43
6-3	<i>Selon BRAVERD Emmanuelle.....</i>	43
7-	La communication interne : un levier de motivation des salariés.....	45
7-1	<i>L'importance d'une information de valeur.....</i>	45
7-2	<i>La nécessité d'une communication interne cohérente.....</i>	46
8-	Les liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail...	46
8-1	<i>La communication interne influence la motivation en donnant du sens aux actions et aux informations.....</i>	46
8-2	<i>La communication interne influence la motivation en favorisant la cohésion et le sentiment d'appartenance.....</i>	47
8-3	<i>La motivation influence la communication interne puisque celle-ci s'adapte aux spécificités de l'organisation et des collaborateurs.....</i>	47
	<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>48</b>

## **Chapitre III : La communication interne au sein de SOFIPLAST**

	<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>50</b>
I.	Présentation de groupe ENPC « l'Entreprise Nationale des Plastiques & Caoutchoucs » .....	50
1-	<i>Historique.....</i>	50
2-	<i>Domaine d'activités.....</i>	51
3-	<i>Portefeuille clientèle par segment de marché.....</i>	51
4-	<i>Les filiales de groupe ENPC.....</i>	52
5-	<i>L'implantation géographique.....</i>	53
II.	Présentation de la filiale SOFIPLAST.....	54
1-	<i>Origine.....</i>	54
2-	<i>Capital social.....</i>	55
3-	<i>Autorisation d'exploitation.....</i>	55
4-	<i>Effectif total.....</i>	55
5-	<i>Organisation de SOFIPLAST.....</i>	56


II-5.1	<i>Organigramme</i> .....	56
II-5.2	<i>Les structures de SOFIPLAST</i> .....	56
6-	<i>Infrastructures</i> .....	57
<b>III.</b>	<b>Activités et objectifs de l'entreprise SOFIPLAST</b> .....	<b>58</b>
1-	<i>Métiers et Activités</i> .....	58
2-	<i>Les objectifs</i> .....	59
	<b>Section 02 : L'enquête sur le terrain</b> .....	<b>60</b>
I.	Présentation de la méthodologie de recherche.....	60
1-	<i>La méthode utilisée</i> .....	60
2-	<i>Les techniques utilisées</i> .....	60
3-	<i>Le choix de l'échantillon</i> .....	62
4-	<i>Les difficultés rencontrées</i> .....	62
5-	<i>Déroulement de l'enquête</i> .....	63
II.	Analyse et interprétation des données.....	63
<i>Axe 1 :</i>	<i>La fiche signalétique</i> .....	63
<i>Axe 2 :</i>	<i>La communications interne au sein de l'entreprise</i> .....	68
<i>Axe 3 :</i>	<i>La communications interne et la motivation</i> .....	75
III.	Synthèse de l'enquête.....	80
1-	<i>Remarques</i> .....	82
2-	<i>Recommandations</i> .....	82
	<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>84</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
	<b>TABLE DES MATIERES</b>	
	<b>ANNEXES</b>	



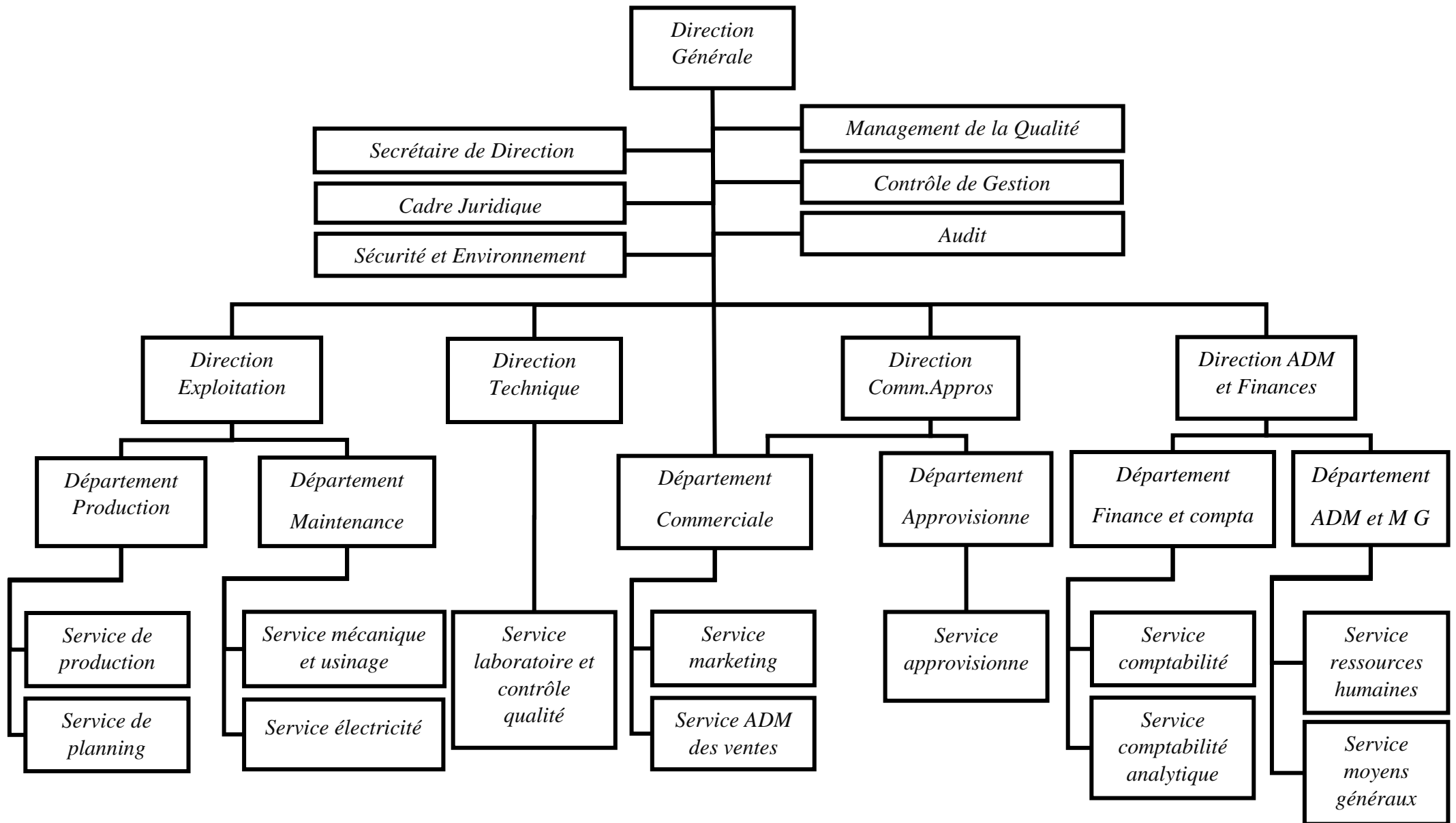
# ***ANNEXES***

 *Annexe n°01 : Organigramme de l'entreprise.*

 *Annexe n°02 : La gamme des produits de SOFIPLAST.*

 *Annexe n°03 : Questionnaire.*

*Annexe n°01 : Organigramme de l'entreprise*



*Annexe n°02 : La gamme des produits de SOFIPLAST*



*Maille brise vent*



*Maille signalisation*



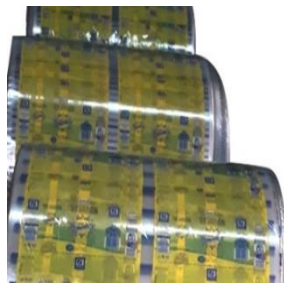
*Bande PEBD*



*Maille clôture*



*Film thermo rétractable*



*Film complexe*



*Maille sol poulailler*



*Film agricole*



*Sac poubelle grand model*



*Film pochette lait*



*Maille ombrage*



*Film étirable*



## *Annexe n°03 : Questionnaire*

### *Ecole Supérieure de Commerce*

#### *Questionnaire*

*Spécialité* : Organisation et Management des Entreprises.

*Thème* :

*La communication interne, outil de motivation des employés dans l'entreprise.*

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master, nous tenons à collecter un ensemble d'informations concernant la communication interne et son rôle dans la motivation du personnel de l'entreprise, cela à travers votre collaboration en répondant à ce questionnaire de recherche.

#### *Axe 1 : Fiche signalétique*

##### *1- Sexe :*

- Masculin  
 Féminin

##### *2- Age :*

- [20-24ans]  
 [25-29ans]  
 [30-34ans]  
 [35-39ans]  
 [40-44ans]  
 [45-49ans]  
 [50ans et plus]

**3- Niveau d'instruction :**

- Primaire
- Moyen
- Secondaire

**4- Catégorie professionnelle :**

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

**5- Ancienneté au travail au sein de l'entreprise SOFIPLAST :**

- [1-5ans]
- [6-10ans]
- [11-15ans]
- [16 -20ans]
- [20ans et plus]

**Axe 2 : Communications interne au sein de l'entreprise**

**6- Que signifie pour vous le terme de communication interne ?**

- Passer les ordres de la hiérarchie
- Un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés
- Moyen de motivation
- Partage d'idées et d'informations concernant l'entreprise

**7- Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre entreprise ?**

- Très bonne
- Bonne
- Moyen
- Mauvais

**8- Qui est le responsable de la circulation des informations au sein de l'entreprise ? \***

- La direction générale
- Le service GRH
- Autre : \_\_\_\_\_

**9- Quels sont les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information ?**

- Ecrits
- Oraux
- Electroniques

**10- Quels sont les supports les plus utilisés pour faire circuler l'information ?**

- Téléphone
- Affichage
- Réunion
- Messagerie
- Internet
- Intranet
- Journal d'entreprise
- Autre : \_\_\_\_\_

**11- Quelle est l'importance de la multiplication des supports de communication sur votre motivation ?**

- Très importante
- Importante
- Moins-importante
- Aucune importance

**12- Comment jugez-vous la communication avec votre supérieure hiérarchique ?**

- Fluide
- Moyenne
- Absente

**13- Avez-vous l'impression d'être informé au bon moment ?**

Oui

Non

**Axe 3 : La communications interne et la motivation**

**14- Etes-vous motivé au sein de votre entreprise ?**

Oui

Non

**15- Qu'est-ce qui vous motive de plus dans votre entreprise ?**

Le fait d'être informé

Le poste occupé

Le salaire

Autre : \_\_\_\_\_

**16- Considérez-vous la communication interne comme facteur de motivation ?**

Oui

Non

**17- A votre avis l'échange d'opinion avec vos responsables hiérarchiques est-il créateur de motivation pour vous ?**

Oui

Non

**18- « La communication interne motive davantage les employés à fournir plus d'efforts et avoir un meilleur rendement » Etes-vous de cet avis ou bien contre ? Expliquez votre point de vue.**

---

---

---

---

---

***19- Quel est votre avis personnel par rapport au climat et le déroulement de la communication interne dans l'entreprise "SOFIPLAST" ?***

---

---

---

---

---

***Merci de votre collaboration***